

SKRIPSI

PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN ANGGARAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM JAYAPURA

MUHAMMAD FADHILAH



**DEPARTEMEN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2017**

SKRIPSI

PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN ANGGARAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM JAYAPURA

sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh
gelar Sarjana Ekonomi

disusun dan diajukan oleh

MUHAMMAD FADHILAH
A31111114



**DEPARTEMEN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2017**

SKRIPSI

PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN ANGGARAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM JAYAPURA

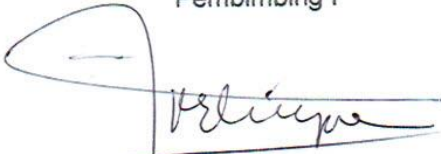
disusun dan diajukan oleh

MUHAMMAD FADHILAH
A31111114

telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Makassar, 23 Februari 2017

Pembimbing I



Drs. Yulianus Sampe, Ak., M.Si., CA
NIP 19560722 198702 1 001

Pembimbing II



Drs. M. Ishak Amsari, Ak., M.Si., CA
NIP 19551117 198703 1 001

Ketua Departemen Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. Mediaty, S.E., M.Si., Ak., CA
NIP 19650925 199002 2 001

SKRIPSI

PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN ANGGARAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM JAYAPURA

disusun dan diajukan oleh

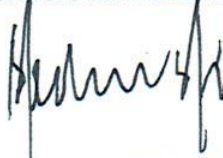
MUHAMMAD FADHILAH
A31111114

telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi
pada tanggal **30 Mei 2017** dan
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,
Panitia Penguji

No.	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1.	Drs. Yulianus Sampe, Ak., M.Si., CA	Ketua	
2.	Drs. M. Ishak Amsari, Ak., M.Si., CA	Sekretaris	
3.	Dr. Darwis Said, S.E., Ak., M.S.A., CA	Anggota	
4.	Dr. Aini Indrijawati, S.E., Ak., M.Si., CA	Anggota	
5.	Drs. Muallimin, M.Si.	Anggota	

Ketua Departemen Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. Mediaty, S.E., M.Si., Ak., CA
NIP 19650925 199002 2 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

nama : Muhammad Fadhilah

NIM : A31111114

departemen/program studi : Akuntansi

dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul

PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN ANGGARAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM JAYAPURA

adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makasssar, 24 Februari 2017

Yang membuat pernyataan,



Muhammad Fadhilah

PRAKATA

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Allah SWT atas karunia dan kemurahan-Nya, sehingga peneliti bisa menyelesaikan skripsi ini dengan judul “Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Anggaran sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada Perusahaan Daerah Air Minum Jayapura”. Skripsi ini merupakan tugas akhir yang disusun dan diajukan untuk memenuhi syarat dalam menyelesaikan studi dan mencapai gelar Sarjana Ekonomi (S.E.) pada Program Strata Satu (S1) Departemen Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dan mendukung proses penyelesaian skripsi ini. Ucapan terima kasih peneliti berikan kepada bapak Drs. Yulianus Sampe, Ak., M.Si., CA, sebagai dosen pembimbing utama dan bapak Drs. M. Ishak Amsari, Ak., M.Si., CA, sebagai pembimbing kedua atas waktu yang diluangkan untuk membimbing, memberikan saran, dan masukan kepada peneliti. Banyak ilmu yang sudah peneliti dapatkan khususnya dari beliau berdua.

Terima kasih untuk kedua orang tuaku tercinta yang telah memberikan dukungan, motivasi, pengorbanan, doa, dan kasih sayangnya sehingga peneliti dapat menyelesaikan studi. Terima kasih juga kepada Friska Kinanti Tiara Salusu yang selalu memberikan dukungan kepada saya dalam menyelesaikan skripsi ini.

Terima kasih juga buat Chairul, Iqram, Ria, Achyar, Putra, Rendy, Randy, Edo, Uyun, Idu, Tri, Yudi, Chumboy, Vially, Arif, Fitra, Abit, Ian, Andi, Muklas, Man dan buat teman-teman Ekowowits yang tidak bisa saya sebutkan satu per satu, terima kasih atas dukungan teman-teman selama ini dan terima kasih pula selalu berbagi suka dan duka selama kuliah di kampus.

Ucapan terima kasih peneliti tujukan pula kepada Dr. Darwis Said, S.E., Ak., M.SA., CA, Dr. Aini Indrijawati, S.E., Ak., M.Si., CA, dan Drs. Muallimin, M.Si., selaku dosen penguji yang telah menguji peneliti dalam ujian proposal, ujian komprehensif, dan ujian skripsi. Terima kasih telah bersedia untuk menguji peneliti. Hal yang sama juga peneliti sampaikan kepada seluruh dosen-dosen akuntansi, serta dosen-dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin. Terima kasih pula kepada seluruh staf pengelola dan administrasi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin terima kasih atas bantuannya selama ini.

Akhirnya kepada semua pihak yang namanya tidak dapat disebutkan satu persatu, peneliti mengucapkan banyak terima kasih atas semua bantuan yang telah diberikan pada peneliti selama ini. Semoga semua pihak mendapat kebaikan dari Allah SWT dan melimpahkan berkah dan rahmat-Nya bagi bapak, ibu, dan saudara yang telah berbuat baik untuk peneliti.

Peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan walaupun telah menerima bantuan dari berbagai pihak. Apabila terdapat kesalahan-kesalahan dalam skripsi ini sepenuhnya menjadi tanggung jawab peneliti dan bukan para pemberi bantuan. Kritik dan saran yang membangun akan lebih menyempurnakan skripsi ini. Oleh sebab itu, diharapkan bagi peneliti yang akan datang untuk dapat mengembangkan lagi skripsi ini.

Makassar, 24 Februari 2017

Muhammad Fadhilah

ABSTRAK

Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Anggaran sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada Perusahaan Daerah Air Minum Jayapura

The Application of Budgeting Accounting Responsibility as Cost Controlling Tool on Water Utilities Region of Jayapura

Muhammad Fadhilah
Yulianus Sampe
Muhammad Ishak Amsari

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melakukan riset mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam mencapai pengendalian biaya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian ini juga menggunakan studi pustaka dan wawancara dengan staf bagian keuangan pada PDAM Jayapura untuk memperoleh data. Metode analisis dari penelitian ini adalah dengan membandingkan penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian biaya yang diperoleh dari studi kasus. Dari hasil penelitian pada PDAM Jayapura, perusahaan tersebut belum menerapkan akuntansi pertanggungjawaban dengan baik, hal ini dapat diketahui dengan adanya beberapa syarat-syarat dan karakteristik yang belum dipenuhi. Perusahaan juga belum menjalankan pengendalian biaya dengan baik, hal ini dapat dilihat dari adanya analisis terhadap penyimpangan biaya yang belum dilakukan.

Kata kunci : akuntansi pertanggungjawaban, pusat pertanggungjawaban, anggaran dan pengendalian biaya

The purpose of this study is to conduct a research over the applied accounting responsibility in attaining cost control. This study uses qualitative approach. This study also uses literature review and interview with the finance division staff in PDAM Jayapura to obtain certain data. Analyzing method used is by comparing the applied accounting responsibility and cost control of which obtained from case study. Regarding to the result of this study at PDAM Jayapura, the company has not yet applying the accounting responsibility very well, this result is obtained due to some requirements and characteristics which are not fulfilled. The company also have not conducted cost control at well, this manner is obtained from the existence of the undone cost analyzes.

Keyword : *accounting responsibiliy, responsibiliy centre, budget and cost control*

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN	v
PRAKATA	vi
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
 BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Kegunaan Penelitian	5
1.4.1 Kegunaan Teoretis	5
1.4.2 Kegunaan Praktis	6
1.5 Sistematika Penulisan	6
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Akuntansi Pertanggungjawaban.....	8
2.1.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban	8
2.1.2 Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban.....	9
2.1.3 Manfaat Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban ..	11
2.2 Pusat Pertanggungjawaban	12
2.2.1 Pengertian Pusat Pertanggungjawaban.....	12
2.2.2 Jenis-Jenis Pusat Pertanggungjawaban	12
2.2.3 Syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban ..	16
2.2.3.1 Struktur Organisasi	16
2.2.3.2 Anggaran	18
2.2.3.3 Biaya Terkendali dan Biaya Tak Terkendali	21
2.2.3.4 Klasifikasi dan Kode Akun	24
2.2.3.5 Laporan Pertanggungjawaban	27
2.3 Efisiensi Pengendalian Biaya.....	30
2.2.1 Pengertian Biaya	30
2.2.2 Pengertian Pengendalian Biaya.....	30
2.2.3 Tujuan Pengendalian	31
2.2.4 Proses Pengendalian	32
2.2.5 Pengertian Pengendalian Biaya	32
2.2.6 Cara Pengendalian Biaya	33
2.4 Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan	
Dengan Anggaran sebagai Alat Pengendalian Biaya	35
2.5 Penelitian Terdahulu	36
2.6 Kerangka Pemikiran	38

BAB III	METODE PENELITIAN	40
3.1	Rancangan Penelitian	40
3.2	Tempat dan Waktu Penelitian	40
3.3	Jenis dan Sumber Data	40
3.4	Metode Pengumpulan Data.....	41
3.5	Metode Analisis	42
3.6	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	43
BAB IV	HASIL PENELTIIAN	45
4.1	Deskripsi Objek Penelitian	45
4.1.1	Sejarah Pendirian Perusahaan	45
4.1.2	Data Umum	47
4.1.3	Tujuan Perusahaan	47
4.1.4	Fungsi Perusahaan	48
4.1.5	Struktur Organisasi	48
4.2	Analisis Data	50
4.2.1	Syarat dan Identifikasi Akuntansi Pertanggungjawaban	50
4.2.1.1	Struktur Organisasi dan Pendelegasian Wewenang	48
4.2.1.1.1	Identifikasi Pusat Pertanggungjawaban	55
4.2.1.2	Anggaran	56
4.2.1.2.1	Standar Pengukuran Kinerja	57
4.2.2.3	Pengukuran Kinerja Manajer	58
4.2.2.3.1	Pemisahan Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali	58
4.2.1.4	Pengklasifikasian Kode Rekening	59
4.2.1.5	Laporan Pertanggungjawaban	60
4.2.2	Kelayakan Pengendalian Biaya	61
4.2.2.1	Pencatatan dan Otorisasi untuk Pengeluaran Biaya	61
4.2.2.2	Analisis untuk Penyimpangan yang terjadi ..	62
4.2.2.3	Rekomendasi dalam Menanggapi Kasus Penyimpangan Materiil	62
4.2.3	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Melalui Anggaran sebagai Alat Pengendalian Biaya	62
4.2.3.1	Efisisensi Pengendalian Biaya	66
4.3	Interpretasi Data	68
BAB V	PENUTUP	71
5.1	Kesimpulan	71
5.2	Keterbatasan Penelitian	77
5.3	Saran	77
DAFTAR PUSTAKA	79

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
2.1 Penelitian Terdahulu	36
4.1 Rincian Pegawai Berdasarkan Jabatan	49
4.2 Rincian Pegawai Berdasarkan Status Kepegawaian	49
4.3 Golongan dan Jenis Rekening	60
4.4 Periode Laporan	61
4.5 Hasil Interpretasi Data	69

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Arti Posisi Angka Dalam Kode Akun	26
2.2 Kerangka Pikir	39

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1 Biodata.....	81
2 Struktur Organisasi Perusahaan Daerah Air Minum Jayapura ...	82
3 Laporan Anggaran dan Realisasi Anggaran	83
3 Laporan Anggaran dan Realisasi Anggaran (Triwulanan)	84

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Indonesia sebagai salah satu negara yang terdiri atas bermacam pulau menyebabkan diperlukannya pengembangan sarana air bersih untuk menunjang aktivitas keseharian masyarakat. Kebutuhan air bersih sangat penting untuk kehidupan masyarakat. Perusahaan Daerah Air Minum sebagai perusahaan yang menyediakan kebutuhan air bersih mengambil alih peran dalam menyediakan seluruh air bersih bagi masyarakat. Namun, kenyataannya perusahaan masih kurang mampu menyediakan air bersih untuk masyarakat. Hal ini tercermin masih banyaknya daerah yang masih belum mendapatkan air bersih yang layak untuk digunakan setiap harinya.

Demi kelangsungan hidup perusahaan, maka sebaiknya perlu dilakukan pengendalian terhadap biaya-biaya yang akan dikeluarkan dan mengurangi biaya-biaya yang tidak efektif dalam kegiatannya. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan akuntansi pertanggungjawaban guna menunjang pengendalian biaya. Semakin baik penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan maka akan semakin baik pula pengendalian biaya, sedangkan pengendalian biaya yang baik akan memudahkan penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam perusahaan sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang disusun sedemikian rupa sesuai dengan sifat dan kegiatan perusahaan dengan tujuan agar masing-masing unit organisasi dapat mempertanggungjawabkan hasil kegiatan unit yang berada di bawah pengawasannya (Sriwidodo, 2010). Menurut

sistem ini, unit-unit yang ada dalam organisasi dibagi menjadi empat pusat pertanggungjawaban yaitu pusat biaya, pusat laba, pusat pendapatan, dan pusat. Suatu pusat pertanggungjawaban dibentuk untuk mencapai salah satu atau beberapa tujuan yang secara individual serasi, selaras dan seimbang dengan tujuan organisasi secara keseluruhan. Keseluruhan pusat pertanggungjawaban ini membentuk jejang hirarki dalam organisasi investasi (Hansen *and* Mowen, 2009:98).

Adanya akuntansi pertanggungjawaban pimpinan dapat mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab ke tingkat pimpinan di bawahnya dengan lebih efisien tanpa memantau secara langsung seluruh kegiatan perusahaan (Fowzia, 2011). Adanya pendelegasian tugas dan wewenang ini akan menimbulkan berbagai tingkat tanggung jawab dan wewenang dalam sebuah organisasi. Akuntansi pertanggungjawaban juga perlu dievaluasi agar berlangsung dengan baik sehingga manajemen dapat dengan mudah menghubungkan biaya yang timbul dengan manajer pusat pertanggungjawaban yang bertanggung jawab. Oleh karena itu, sangat perlu menerapkan sebuah akuntansi pertanggungjawaban yang menjadi suatu sistem untuk mengendalikan tanggung jawab di tiap-tiap unit kerja atau departemen. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang memadai mampu mendorong perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan.

Manajemen suatu organisasi yang melakukan proses pengendalian biaya, harus melakukan perbandingan secara terus-menerus biaya yang terjadi antara perencanaan dan pelaksanaan yang terjadi (Hafid, 2007). Hasil perbandingan antara program atau anggaran yang telah disusun, manajemen akan dapat melakukan penilaian atas suatu efisiensi usaha pada organisasi

tersebut. Anggaran dapat memberikan aspek motivasi bagi manajemen untuk mencapai tujuan organisasi.

Dengan adanya anggaran yang umumnya digunakan sebagai satu alat dalam akuntansi pertanggungjawaban akan dibandingkan dengan laporan aktual dari manajemen pusat pertanggungjawaban di dalam mengukur prestasi sehingga perbedaan jumlah biaya aktual dengan yang telah dianggarkan merupakan selisih yang akan mencerminkan prestasi manajer. Akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya sangat berperan penting dalam pencapaian prestasi perusahaan.

Penganggaran menunjukan proses dari tahap persiapan yang diperlukan sebelum dimulainya penyusunan rencana, pengumpulan berbagai data dan informasi yang perlu, pembagian tugas perencanaan, penyusunan rencana sendiri, implementasi dari rencana tersebut, sampai akhirnya pada tahap pengawasan dan evaluasi dari rencana itu. Hasil dari kegiatan penganggaran adalah anggaran. Menurut Sriwidodo (2010), anggaran inilah yang merupakan komitmen dari masing-masing pihak dalam perusahaan untuk bekerja sama mewujudkan rencana jangka pendek guna mencapai tujuan jangka panjang perusahaan.

Ada beberapa alternatif dalam pengendalian biaya sesuai dengan kebutuhan atau perkembangan perusahaan, yaitu pengendalian melalui anggaran, pengendalian dengan jalan target pendapatan setiap triwulan, dan pengendalian dengan menganalisis varians yang terjadi antara realisasi dengan *budget*.

Perusahaan Daerah Air Minum Jayapura merupakan perusahaan milik negara yang dikelola oleh masing-masing daerah di setiap wilayah kerja. Perusahaan tersebut memiliki target dalam proses operasionalnya. Perusahaan

Daerah Air Minum Jayapura merupakan perusahaan yang memasok kebutuhan air bersih bagi masyarakat Jayapura. Perusahaan Daerah Air Minum sebagai perusahaan yang memonopoli dalam memproduksi air bersih untuk kebutuhan masyarakat. Perusahaan Daerah Air Minum mengeluarkan biaya produksi yang sangat besar untuk dapat memasok kebutuhan air bersih bagi masyarakat. Karena itu, tuntutan untuk melakukan kegiatan operasional secara efisien dan efektif semakin besar sehingga perlu ada pengawasan dan pengelolaan atas berbagai biaya operasional serta investasi yang dilakukan oleh perusahaan.

Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban yang merupakan suatu sistem untuk mengendalikan tanggungjawab di tiap unit kerja. Adanya pusat pertanggungjawaban di setiap unit kerja diharapkan manajer dapat menilai tanggungjawab dan mengukur prestasi para anggotanya secara objektif atas tugas yang didelegasikan kepada karyawannya. Hal tersebut akan mempermudah manajemen dalam mengambil keputusan atas pengendalian biaya yang ada, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Pengendalian yang dilakukan oleh manajemen merupakan bagian dari sistem pengendalian manajemen untuk menilai tanggungjawab di setiap unit kerja atas hasil pekerjaan yang didelegasikan kepada setiap karyawan, yaitu melalui pengendalian atas investasi yang dilakukan, biaya yang dikeluarkan, dan pendapatan serta laba yang dihasilkan dari setiap unit kerja yang bersangkutan.

Berdasarkan uraian di atas dan melihat pentingnya pengendalian suatu biaya, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai **“Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Anggaran sebagai Alat Pengendalian Biaya pada Perusahaan Daerah Air Minum Jayapura”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka permasalahan yang akan diangkat adalah berikut ini.

1. Bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada Perusahaan Daerah Air Minum Jayapura?
2. Bagaimana penerapan anggaran sebagai alat pengendalian biaya pada Perusahaan Daerah Air Minum Jayapura?
3. Bagaimana efisiensi pengendalian biaya yang dilakukan pada Perusahaan Daerah Air Minum Jayapura?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Untuk mengetahui sejauh mana penerapan akuntansi pertanggungjawaban di Perusahaan Daerah Air Minum Jayapura.
2. Untuk mengetahui penerapan akuntansi alat pengendalian biaya pada Perusahaan Air Minum Jayapura.
3. Untuk mengevaluasi efisiensi pengendalian biaya pada Perusahaan Daerah Air Minum Jayapura.

1.4 Kegunaan Penelitian

Peneliti melakukan penelitian pada perusahaan Perusahaan Daerah Air Minum dengan harapan agar penelitian dapat berguna bagi semua pihak.

1.4.1 Kegunaan Teoretis

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai sumber informasi untuk meningkatkan wawasan dan pengetahuan tentang sejauh mana peranan

akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran sebagai alat pengendalian biaya.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat dan kegunaan seperti:

1. menjadi bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan terkait masalah peranan akuntansi pertanggungjawaban dalam menunjang efisiensi pengendalian biaya.
2. bagi *stakeholder*, penelitian ini diharapkan menjadi bahan pertimbangan dalam perbaikan atau sumbangan pemikiran kepada manajemen mengenai sistem akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan dalam perusahaan, agar perusahaan dapat lebih meningkatkan efisiensi pengendalian biaya.

1.5 Sistematika Penulisan

Untuk memperoleh gambaran yang utuh mengenai penelitian proposal ini, maka dalam penulisannya dibagi menjadi lima bab, dengan rincian sebagai berikut.

BAB I PENDAHULUAN

Bab pertama menjelaskan tentang latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab kedua menjelaskan tentang landasan teori akuntansi pertanggungjawaban dan literatur-literatur relevan yang digunakan sebagai acuan dalam penelitian ini, penelitian terdahulu, dan

kerangka pemikiran.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ketiga menjelaskan tentang metode penelitian yang terdiri dari pengidentifikasian variabel-variabel penelitian dan penjelasan pengukuran variabel tersebut, gambaran subjek penelitian, jenis dan sumber data yang akan dipakai dalam penelitian, metode pengambilan data penelitian yang digunakan, serta metode analisis data.

BAB IV HASIL PENELITIAN

Bab keempat menjelaskan tentang gambaran umum objek penelitian, analisis data, dan interpretasi data dari hasil penelitian yang dilakukan.

BAB V PENUTUP

Bab kelima berisi tentang kesimpulan pada hasil penelitian yang telah dilakukan, keterbatasan penelitian, dan saran untuk penelitian selanjutnya. Dengan keterbatasan penelitian, diharapkan penelitian ini dapat disempurnakan pada penelitian-penelitian selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Akuntansi Pertanggungjawaban

2.1.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Seorang pemimpin diharapkan dapat memantau kegiatan operasi perusahaannya secara menyeluruh. Namun, hal tersebut tidak dapat dilaksanakan karena semakin kompleks kegiatan dari perusahaannya. Oleh karena itu, pendelegasian wewenang dan tanggung jawab sangat diperlukan dengan melalui penerapan akuntansi pertanggungjawaban. Dengan akuntansi pertanggungjawaban, seorang pemimpin dapat mengendalikan setiap tanggungjawab ke unit kerja atau pusat pertanggungjawaban.

Berikut ini pendapat mengenai definisi akuntansi pertanggungjawaban, antara lain dikemukakan oleh Hansen *and* Mowen (2009:170) adalah sebagai berikut.

Responsibility accounting is a fundamental tool of managerial control and is defined by four essential elements: assigning responsibility, establishing performance measures or benchmarks, evaluating performance, and assigning rewards. The objective of responsibility accounting is to influence behavior in such a way that individual and organizational initiatives are aligned to achieve a common goal or goals.

Menurut Ikhsan (2009:57), akuntansi pertanggungjawaban merupakan jawaban akuntansi manajemen terhadap pengetahuan-pengetahuan umum, dimana kegagalan-kegagalan bisnis dapat diefektifkan dengan cara mengendalikan tanggung jawab orang-orang untuk membawanya ke luar operasionalisasi. Sedangkan Samryn (2012:76) menyatakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi

yang dibutuhkan manajer untuk mengoprasikan pusat pertanggungjawaban pusat pertanggungjawaban mereka sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen.

Sehingga berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang membandingkan rencana (anggaran) dengan tindakan (hasil sesungguhnya) dari setiap pusat pertanggungjawaban yang digunakan untuk mengukur kinerja seseorang dan suatu departemen dalam pencapaian tujuan perusahaan.

2.1.2 Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Mulyadi (2008:186), karakteristik dari akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut.

1. Adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban.

Dalam akuntansi pertanggungjawaban, pusat pertanggungjawaban diidentifikasi sebagai suatu unit organisasi seperti departemen/divisi, tim kerja, atau individu. Satuan pusat pertanggungjawaban yang dibentuk didalam suatu sistem akuntansi pertanggungjawaban membebaskan sepenuhnya tanggung jawab kepada individu yang diberi wewenang dan tanggung jawab tersebut dibatasi dalam satuan keuangan (seperti biaya).

2. Standar ditetapkan sebagai tolok ukur kinerja manajer yang bertanggung jawab atas pusat pertanggungjawaban tertentu.

Apabila suatu pusat pertanggungjawaban telah diidentifikasi dan ditetapkan, maka sistem akuntansi pertanggungjawaban menghendaki ditetapkannya suatu biaya standar yang digunakan sebagai dasar untuk menyusun anggaran. Anggaran tersebut berisi biaya standar yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Biaya standar dan anggaran merupakan ukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dalam mewujudkan sasaran yang ditetapkan dalam anggaran suatu perusahaan.

3. Kinerja manajer diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran.

Pelaksanaan anggaran merupakan penggunaan sumber daya oleh manajer dalam mewujudkan sasaran yang ditetapkan dalam anggaran. Penggunaan sumber daya tersebut diukur dengan informasi akuntansi pertanggungjawaban, yang mencerminkan ukuran kinerja manajer dalam mencapai sasaran anggaran. Dengan adanya informasi akuntansi pertanggungjawaban, maka secara prinsip individu hanya dimintai pertanggungjawaban atas biaya ia gunakan dibawah wewenangnya. Informasi akuntansi pertanggungjawaban menyajikan informasi realisasi biaya dan biaya yang dianggarkan kepada setiap manajer yang bertanggung jawab dimasing-masing departemen, untuk memungkinkan setiap manajer mempertanggungjawabkan pemakaian anggaran mereka dan memungkinkan mereka untuk memantau penggunaan anggaran mereka.

4. Manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman berdasarkan kebijakan manajemen yang lebih tinggi.

Sistem penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*) dirancang untuk memacu para manajer dalam mengelola biaya demi mencapai target standar biaya yang telah dicantumkan dalam anggaran. Berdasarkan hasil evaluasi penggunaan anggaran, para manajer akan diberikan *reward* atau *punishment* tergantung dari perbandingan antara realisasi biaya dan biaya yang telah dianggarkan. *Reward* atau

punishment diberikan berdasarkan sistem *reward* dan *punishment* yang telah ditetapkan oleh setiap perusahaan.

2.1.3 Manfaat Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban

Hansen *and* Mowen (2009:118) menyatakan bahwa manfaat penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam suatu perusahaan adalah sebagai berikut.

1. Untuk penyusunan anggaran.

Informasi akuntansi pertanggungjawaban bermanfaat untuk memperjelas peran seorang manajer dalam penyusunan anggaran, seperti ditetapkan oleh siapa anggaran tersebut atau dari pihak mana yang bertanggung jawab atas pemakaian anggaran dan pelaksanaan kegiatan dalam pencapaian tujuan perusahaan, serta ditetapkan sumber daya yang disediakan bagi masing-masing pemegang tanggung jawab.

2. Sebagai penilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban.

Penilaian kinerja merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka miliki dalam organisasi. Manajer pusat pertanggungjawaban akan diberi wewenang dalam menjalankan tanggung jawab dan pencapaian sasaran yang diberikan oleh manajemen puncak. Manajer harus melaporkan pertanggungjawaban atas kinerja mereka pada akhir periode. Adanya tanggung jawab yang jelas, maka kinerja manajer akan lebih mudah dinilai.

3. Sebagai pemotivator manajer.

Akuntansi pertanggungjawaban digunakan untuk memotivasi manajer dalam melakukan tindakan koreksi atas penyimpangan atau prestasi yang tidak memuaskan didalam departemen masing-masing. Dalam akuntansi pertanggungjawaban, sistem yang digunakan untuk memotivasi manajer

yaitu *reward* dan *punishment*.

2.2 Pusat Pertanggungjawaban

2.2.1 Pengertian Pusat Pertanggungjawaban

Dalam organisasi perusahaan, penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggung jawab dilaksanakan dengan menetapkan pusat-pusat pertanggungjawaban dan tolok ukur kinerjanya (Putri, 2008).

Definisi pusat pertanggungjawaban (*responsibility center*) menurut Hansen and Mowen (2009:560) adalah suatu segmen bisnis yang manajernya bertanggung jawab terhadap serangkaian kegiatan-kegiatan tertentu. Anthony and Govindarajan (2009:171) menyatakan bahwa pusat pertanggungjawaban adalah organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap aktivitas yang dilakukan. Dari definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit dari organisasi yang dikepalai oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap hasil dari aktivitas yang dilakukan oleh unit tersebut.

2.2.2 Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban

Dalam suatu organisasi di bagi menjadi bagian tertentu yang di sebut pusat pertanggung jawaban. Pusat pertanggung jawaban adalah satu unit organisasi yang di pimpin oleh seorang manajer pertanggung jawaban. Pada umumnya sebuah perusahaan terbagi dalam beberapa pusat pertanggung jawaban yang masing- masing di tunjukan dalam satu kotak dalam bagan struktur organisasi. Pusat pertanggung jawaban ini membentuk satu hierarki. Tingkatan terendah aalah pusat pertanggung jawaban untuk unit. Seksi, bagian atau unit organisasi kecil lainnya. Sedangkan tingkat yang lebih tinggi adalah

departemen, unit usaha, atau divisi.

Pertanggungjawaban dapat di pandang sebagai suatu sistem yang mengolah masukan menjadi keluaran. Masukan suatu pusat pertanggung jawaban yang di ukur dalam satuan uang di sebut dengan biaya, sedangkan keluaran suatu pertanggung jawaban yang di nyatakan dalam satuan uang di sebut dengan pendapatan.

Ada empat jenis pusat pertanggungjawaban, digolongkan menurut sifat *input* dan *output* moneter yang diukur untuk tujuan pengendalian (Anthony and Govindarajan, 2009:175), sebagai berikut:

a. Pusat pendapatan

Di pusat pendapatan, suatu *output* (pendapatan) diukur secara moneter, akan tetapi tidak ada upaya formal yang dilakukan untuk mengaitkan *input* (beban atau biaya) dengan *output*. Pada umumnya, pusat pendapatan merupakan unit penjualan yang tak memiliki wewenang untuk menetapkan harga jual dan tidak bertanggung jawab atas harga pokok penjualan dari barang-barang yang mereka pasarkan. Penjualan atau pesanan aktual diukur terhadap anggaran dan kuota, dan manajer dianggap bertanggung jawab atas biaya yang terjadi secara langsung di dalam unitnya, akan tetapi ukuran utamanya adalah pendapatan.

b. Pusat biaya

Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban yang *inputnya* diukur secara moneter, namun *outputnya* tidak. Pusat biaya (*costcenter*), manajer departemen atau divisi disertai tanggung jawab untuk mengendalikan biaya yang dikeluarkan dan otoritas untuk mengambil keputusan-keputusan yang mempengaruhi biaya tersebut. Pusat biaya merupakan jenis pusat pertanggungjawaban yang digunakan secara luas. Hal ini karena bidang-bidang

di mana manajer mempunyai tanggung jawab dan otoritas atas biaya dapat diidentifikasi dengan cepat pada sebagian besar perusahaan. Besar atau kecilnya pusat biaya tergantung pada aktivitas-aktivitasnya.

Manajer pusat biaya perlu memastikan bahwa tugas-tugas yang diembannya dituntaskan dalam batasan yang diperkenankan oleh anggaran atau biaya standar. Manajer pusat biaya memakai biaya standar dan anggaran yang fleksibel untuk mengendalikan biaya. Apabila selisih dari standar bersifat signifikan, manajemen haruslah menginvestigasi aktivitas-aktivitas pusat biaya dalam upaya menentukan apakah biaya di luar kendali, atau sebaliknya, standar biayanya yang memang perlu direvisi. Manajer pusat biaya tidak membuat keputusan menyangkut penjualan ataupun jumlah aset tetap yang diinvestasikan pada pusat biaya tersebut.

Kinerja pusat biaya terutama diukur berdasarkan efisiensi dan mutu. Kendatipun demikian, minimisasi biaya mungkin saja dilakukan dengan mengorbankan mutu dan volume produksi sehingga mengakibatkan tidak adanya keharmonisan dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan. Untuk menanggulangi tendensi ini perlu ditetapkan jenis dan banyaknya produksi yang dikehendaki serta standar mutu yang diisyaratkan.

Terdapat dua cara beroperasinya pusat biaya. Beberapa pusat biaya diberikan sejumlah tetap sumber daya (anggaran) dan diminta menghasilkan sebanyak mungkin keluaran dari sejumlah sumber daya tersebut. Pengelolaan pusat biaya lainnya adalah dengan meminimalkan biaya-biaya seraya menghasilkan suatu kuantitas keluaran tertentu. Oleh karena itu, mutu produk yang diproduksi dalam pusat-pusat biaya harus dipantau.

Ada dua jenis umum dari pusat biaya, yaitu pusat biaya teknik dan pusat biaya kebijakan. Pusat biaya teknik memiliki ciri-ciri yaitu *inputnya* dapat diukur

secara moneter, *inputnya* dapat diukur secara fisik, dan jumlah dolar optimum dan *input* yang dibutuhkan untuk memproduksi satu unit *output* dapat ditentukan. Pusat biaya kebijakan meliputi unit-unit administratif dan pendukung (seperti, akuntansi, hukum, hubungan industrial, hubungan masyarakat, sumber daya manusia), operasi litbang, dan hampir semua aktivitas pemasaran. *Output* dari pusat biaya ini tidak bisa diukur secara moneter.

c. Pusat laba

Ketika kinerja finansial suatu pusat pertanggungjawaban diukur dalam ruang lingkup laba (selisih antara pendapatan dan biaya), maka pusat ini disebut sebagai pusat laba (*profit center*). Laba merupakan ukuran kinerja yang berguna karena laba memungkinkan manajemen senior untuk dapat menggunakan satu indikator yang komprehensif, dibandingkan jika harus menggunakan beberapa indikator (beberapa di antaranya menunjuk ke arah yang berbeda).

Manajer pusat laba diukur kinerjanya dari selisih antara pendapatan dengan biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh pendapatan tersebut. Oleh karena itu dalam pusat laba, masukan maupun keluarannya diukur dalam satuan rupiah untuk menghitung laba yang dipakai sebagai pengukur kinerja manajernya. Suatu pusat pertanggungjawaban merupakan pusat laba jika manajemen puncak menghendaki untuk mengukur keluaran pusat pertanggungjawaban tersebut dalam satuan rupiah dan manajer pusat pertanggungjawaban tersebut diukur kinerjanya atas dasar selisih antara pendapatan dengan biayanya.

d. Pusat investasi

Di unit usaha yang lain, laba dibandingkan dengan aktiva yang digunakan untuk menghasilkan laba tersebut. Pusat pertanggungjawaban ini disebut sebagai pusat investasi. Ukuran prestasi manajer pusat investasi dapat berupa

rasio antara laba dengan investasi yang digunakan untuk memperoleh laba tersebut.

2.2.3 Syarat-syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban

Sistem akuntansi pertanggungjawaban tidak dapat begitu saja diterapkan oleh setiap perusahaan, karena untuk menerapkan hal tersebut harus memenuhi beberapa syarat-syarat tertentu. Syarat diperlukannya penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam perusahaan adalah organisasi yang terdiri dari pusat-pusat pertanggungjawaban dan terdapat desentralisasi adalah organisasi dimana pengambilan keputusan tidak terbatas pada sejumlah kecil eksekutif saja tetapi tersebar di seluruh organisasi, dengan manajer di berbagai tingkatan mengambil keputusan yang menyangkut tanggung jawabnya (Daniel, 2011).

Menurut Mulyadi (dalam Pangow, 2013), untuk dapat diterapkannya sistem akuntansi pertanggungjawaban ada lima syarat, yaitu :

1. Struktur organisasi yang menetapkan secara tegas wewenang dan tanggung jawab tiap tingkatan manajemen.
2. Anggaran biaya yang disusun untuk tiap tingkatan manajemen.
3. Penggolongan biaya sesuai dengan dapat dikendalikan tidaknya (*controllability*) biaya oleh manajemen tertentu dalam operasi.
4. Terdapatnya susunan kode akun perusahaan yang dikaitkan dengan kewenangan pengendalian pusat pertanggungjawaban.
5. Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggung jawab (*responsibility reporting*).

2.2.3.1 Struktur Organisasi

Dalam membahas sistem akuntansi pertanggungjawaban, informasi akuntansi selalu dihubungkan dengan wewenang yang dimiliki oleh tiap-tiap

manajer yang ada dalam perusahaan. Oleh karena itu, setiap manajer di dalam organisasi harus bertanggung jawab terhadap segala aktivitas yang berada di bawah pengendaliannya. Dengan kata lain, manajer yang disertai wewenang dari pimpinan perusahaan harus mempertanggungjawabkan kinerjanya pada pimpinan perusahaan tersebut. Perusahaan sebagai suatu organisasi harus memiliki struktur organisasi yang disusun sedemikian rupa sehingga wewenang dan tanggung jawab setiap manajer menjadi lebih jelas.

Struktur organisasi merupakan pengaturan garis tanggung jawab dalam satu entitas yang disusun untuk mencapai tujuan bersama orang-orang yang berada pada jajaran garis tersebut. Struktur organisasi dalam akuntansi pertanggungjawaban menunjukkan bahwa tiap-tiap pimpinan jelas atas segala kegiatan yang berada di bawah pengendaliannya. Tanggung jawab timbul karena diberikan wewenang mengalir dari atas ke bawah. Dalam hubungannya dengan tingkat pertanggungjawaban atau pemberian wewenang, struktur organisasi terbagi menjadi dua bagian, yaitu (Putri, 2008):

1. Struktur organisasi fungsional

Pada tipe struktur organisasi ini, setiap manajer bertanggung jawab atas setiap aktivitas operasi perusahaan berdasarkan fungsi manajer yang bersangkutan. Artinya tiap manajer hanya bertanggung jawab atas kinerjanya yang menjadi tugasnya. Biasanya manajer tingkat atas yang berperan untuk mengambil keputusan dan manajer tiap fungsi yang ada dalam organisasi tersebut terkadang memiliki wewenang terbatas dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian hanya tingkat pimpinan tertinggi yang bertanggung jawab terhadap penghasilan dan biaya yang terjadi dalam perusahaan yang bersangkutan.

2. Struktur organisasi divisional

Pada tiap struktur organisasi ini kegiatan-kegiatan fungsional dilaksanakan oleh unit-unit kerja dalam lingkup satu organisasi sendiri. Secara umum maksud dari adanya proses divisional adalah untuk mendelegasikan otoritas kerja yang lebih besar kepada manajer operasional sehingga dalam tipe organisasi desentralisasi berdasarkan pusat laba, manajemen puncak mendelegasikan wewenang-wewengannya kepada tingkat manajemen yang lebih rendah. Oleh karena itu, pada tipe organisasi desentralisasi, perusahaan dibagi ke dalam segmen-segmen yang diperlukan sebagai unit penghasil laba berdiri sendiri.

Kadang-kadang struktur organisasi fungsional disebut juga sebagai organisasi sentralisasi karena perusahaan dibagi atas beberapa fungsi penjualan, produksi, pembelian, keuangan, dan sebagainya. Organisasi divisional sering disebut juga sebagai organisasi desentralisasi, karena perusahaan mempunyai beberapa divisi produk di mana masing-masing produk memerlukan cara tersendiri untuk beroperasi. Analogi seperti ini tidak seluruhnya benar, karena dikotomi antara sentralisasi dan desentralisasi lebih mengacu pada sejauh mana kebebasan didelegasikan untuk mengambil keputusan, sedangkan pemisahan antara fungsional dan divisional lebih ditekankan pada sejauh mana masing-masing manajer mampu melaksanakan fungsinya.

2.2.3.2 Anggaran

Dalam pengelolaan perusahaan, manajemen menetapkan tujuan atau sasaran dan kemudian membuat rencana kegiatan untuk mencapai tujuan atau

sasaran tersebut. Dampak keuangan yang diperkirakan akan terjadi sebagai akibat dari rencana kerja tersebut kemudian disusun dan dievaluasi melalui proses penyusunan anggaran. Setelah anggaran disusun dan kemudian dilaksanakan, akuntansi biaya berfungsi untuk memberikan umpan balik kepada manajemen mengenai konsumsi sumber daya dalam pelaksanaan rencana kegiatan. Perbandingan dan analisis biaya sesungguhnya dengan biaya yang dianggarkan memberikan informasi bagi manajemen untuk memungkinkan mereka mengidentifikasi penyimpangan yang terjadi dari rencana kegiatan, yang pada gilirannya dapat digunakan oleh manajemen sebagai dasar untuk melakukan tindakan koreksi.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2009:173), anggaran didefinisikan sebagai alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi.

Suatu anggaran operasi biasanya meliputi waktu satu tahun dan menyatakan pendapatan dan biaya yang direncanakan untuk tahun itu. Anggaran memiliki karakteristik-karakteristik sebagai berikut (Anthony and Govindarajan, 2009:173):

- a. Anggaran mengestimasi potensi laba dari unit bisnis tersebut.
- b. Dinyatakan dalam istilah moneter, walaupun jumlah moneter mungkin didukung dengan jumlah non moneter .
- c. Biasanya meliputi waktu selama satu tahun. Dalam bisnis-bisnis yang sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor musiman, mungkin ada dua anggaran per tahun.
- d. Merupakan komitmen manajemen; manajer setuju untuk menerima tanggung jawab atas pencapaian tujuan-tujuan anggaran.
- e. Usulan anggaran ditinjau dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi

wewenangannya dari pembuat anggaran.

- f. Setelah disetujui, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi-kondisi tertentu.
- g. Secara berkala, kinerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran, dan varians dianalisis serta dijelaskan.

Sedangkan menurut Anthony *and* Govindarajan (dalam Putri, 2008), berdasarkan pusat-pusat pertanggungjawaban, anggaran dibagi menjadi tiga jenis, yaitu :

- a. Anggaran biaya dapat dibagi ke dalam dua macam, yaitu anggaran yang menyangkut pengeluaran terukur (*engineered expenses*) dan anggaran yang menyangkut pengeluaran diskresioner (*discretionary expenses*).
- b. Anggaran pendapatan mempunyai karakteristik berikut, yaitu anggaran ini dirancang untuk mengukur efektifitas pemasaran dan manajer pemasaran tidak dapat dituntut untuk sepenuhnya bertanggung jawab atas pencapaian sasaran yang dianggarkan seperti halnya dengan anggaran biaya.
- c. Anggaran laba divisi digunakan oleh manajemen puncak untuk mereview unjuk kerja keuangan perusahaan total yang diharapkan di tahun mendatang dan mengambil tindakan tertentu bila unjuk kerja tersebut tidak memuaskan; untuk merencanakan dan mengkoordinasikan kegiatan keseluruhan perusahaan; untuk berperan serta dalam perencanaan divisi; dan untuk ikut mengendalikan, setidaknya sebagian divisi anggaran disusun untuk memenuhi berbagai tujuan tertentu.
- d. Penyusunan anggaran operasi mempunyai empat tujuan utama (Anthony *and* Govindarajan, 2009:90):

1. Untuk menyesuaikan rencana strategis.
2. Untuk membantu mengoordinasikan aktivitas dari beberapa bagian organisasi.
3. Untuk menugaskan tanggung jawab kepada manajer, untuk mengotorisasi jumlah yang berwenang untuk mereka gunakan, dan untuk menginformasikan kepada mereka mengenai kinerja yang diharapkan dari mereka.
4. Untuk memperoleh komitmen yang merupakan dasar untuk mengevaluasi kinerja aktual manajer.

Menurut Hansen *and* Mowen (2009:424), sebuah sistem penganggaran memberikan beberapa manfaat untuk suatu organisasi.

1. Memaksa para manajer untuk melakukan perencanaan.
2. Menyediakan informasi yang dapat digunakan untuk memperbaiki pengambilan keputusan.
3. Menyediakan standar evaluasi kinerja.
4. Memperbaiki komunikasi dan koordinasi.

2.2.3.3 Biaya Terkendali dan Biaya Tidak Terkendali

Tanggung jawab yang diminta tiap departemen terhadap manajer pusat pertanggungjawaban adalah tanggung jawab atas biaya yang dapat mereka kendalikan secara langsung. Dengan demikian, manajer tiap pusat pertanggungjawaban tersebut dapat mengidentifikasi pendapatan dan biaya yang berada di bawah pengawasannya (*controllable*) dan yang tidak berada di bawah pengawasannya (*uncontrollable*). Hanya biaya dan pendapatan yang terkendali saja yang menjadi tanggung jawab tiap manajer pusat pertanggungjawaban (Putri, 2008).

Definisi biaya terkendali menurut Daljono (2009:21) adalah :

Biaya di mana manajer dapat mempengaruhi ada tidaknya dan besar kecilnya biaya tersebut. Apabila seorang manajer tidak dapat mempengaruhi suatu biaya melalui kebijakannya, maka biaya tersebut merupakan biaya tak terkendali bagi manajer tersebut.

Semua biaya atau semua kegiatan yang menimbulkan biaya harus mendapat otorisasi dari orang-orang yang bertanggung jawab pada kegiatan tersebut. Oleh karena itu, semua biaya dapat dikendalikan pada tingkat manajemen tertentu. Jika suatu biaya tidak dapat dikendalikan pada tingkat manajemen tertentu, maka biaya tersebut harus dapat dikendalikan oleh tingkat manajemen yang lebih tinggi.

Berdasarkan konsep pengendalian biaya, setiap pos biaya pada suatu departemen atau unit organisasi harus diklasifikasikan dan ditentukan secara jelas sebagai biaya terkendali dan biaya tak terkendali pada setiap pusat pertanggungjawaban tertentu. Penentuan secara tegas ini sangat penting terutama dalam pengendalian biaya untuk laporan pelaksanaan, yang di dalamnya membandingkan antara realisasi dengan yang dianggarkan. Laporan tersebut merupakan tolok ukur keberhasilan pelaksanaan kerja setiap pusat pertanggungjawaban dan manajer yang membawahnya.

Untuk memisahkan biaya ke dalam biaya terkendali dan tidak terkendali pada kenyataannya seringkali ditemui kesulitan. Hanya sedikit biaya yang terjadinya menjadi tanggung jawab seseorang. Pedoman untuk menetapkan apakah suatu biaya dapat dibebankan sebagai tanggung jawab seorang manajer pusat pertanggungjawaban menurut Mulyadi (2008:164) adalah sebagai berikut:

1. Jika seorang manajer memiliki wewenang, baik dalam perolehan maupun penggunaan jasa, ia harus dibebani dengan biaya jasa tersebut.

Seorang manajer jelas dapat mempengaruhi jumlah suatu biaya jika ia memiliki wewenang dalam memperoleh dan menggunakan jasa.

2. Jika seorang manajer dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakannya sendiri, ia dapat dibebani dengan biaya tersebut. Seorang manajer mungkin tidak mempunyai wewenang dalam memutuskan perolehan barang atau jasa, baik harga maupun jumlahnya, namun dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah pemakaiannya.
3. Meskipun seorang manajer tidak dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakan langsungnya sendiri, ia dapat juga dibebani biaya tersebut, jika manajemen puncak menghendaki agar ia menaruh perhatian, sehingga ia dapat membantu manajer lain yang bertanggung jawab untuk mempengaruhi biaya tersebut.

Mulyadi (2008:165) juga mengemukakan bahwa biaya tidak terkendalikan dapat diubah menjadi biaya terkendalikan melalui dua cara yang saling berkaitan:

1. Mengubah dasar pembebanan dari alokasi ke pembebanan langsung.

Biaya yang dialokasikan kepada suatu pusat pertanggungjawaban dengan dasar yang sembarang, tidak dapat dimintakan pertanggungjawaban kepada manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan, sehingga biaya tersebut merupakan biaya tidak terkendalikan bagi manajer tersebut. Untuk mengubah menjadi biaya terkendalikan, biaya tersebut harus dibebankan sedemikian rupa kepada pusat pertanggungjawaban tertentu, sehingga biaya tersebut dapat dipengaruhi secara signifikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan.

2. Mengubah letak tanggung jawab pengambilan keputusan.

Pengubahan biaya tidak terkendalikan menjadi biaya terkendalikan dapat pula dilakukan dengan cara mendelegasikan wewenang untuk pengambilan keputusan dari manajemen puncak kepada manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan. Dengan demikian, manajer pusat pertanggungjawaban yang sebelumnya tidak mempunyai wewenang untuk mempengaruhi biaya tertentu, dengan diterimanya wewenang dari manajemen puncak, akan dalam posisi dapat mempengaruhi biaya tersebut secara signifikan. Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban, semua biaya yang terkendalikan oleh manajer tingkat bawah, dipandang juga terkendalikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang membawahnya.

2.2.3.4 Klasifikasi dan Kode Akun

Dalam akuntansi pertanggungjawaban, biaya dan pendapatan dikumpulkan dan dilaporkan untuk setiap jenjang manajemen. Agar dapat terlaksana dengan baik, maka diperlukan suatu bagan perkiraan yang diberi kode tertentu yang memuat perkiraan-perkiraan yang ada di neraca maupun pada perhitungan laba-rugi. Proses ini mengakibatkan setiap tingkatan manajemen atau setiap bagian dalam perusahaan yang merupakan pusat pertanggungjawaban akan dibebani dengan biaya yang terjadi di dalamnya. Biaya tersebut harus dipisahkan menjadi biaya terkendali dan tidak terkendali berdasarkan kepentingannya di dalam laporan keuangan dan dalam persiapan pembuatan laporan (Putri, 2008).

Untuk memudahkan di dalam proses pengolahan data, akun-akun perlu diberi kode karena dengan begitu data akan lebih mudah diidentifikasi.

Dalam sistem akuntansi, kode yang digunakan biasanya adalah angka, huruf, atau kombinasi keduanya (Ayuningtyas, 2007).

Oleh karena biaya yang terjadi dikumpulkan untuk setiap tingkat manajemen, maka biaya-biaya tersebut harus digolongkan dan diberi kode sesuai dengan tingkat-tingkat manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi. Setiap tingkatan manajemen merupakan pusat pertanggungjawaban dan akan dibebani dengan biaya-biaya yang terjadi di dalamnya yang dipisahkan antara biaya terkendali dan biaya yang tidak terkendali.

Pemberian kode dapat dilaksanakan dengan cara (Putri, 2008):

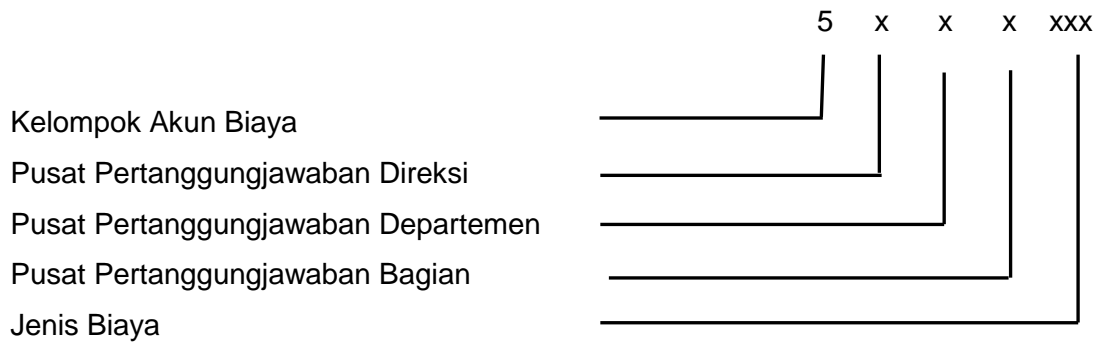
1. Berdasarkan metode kode kelompok (*group code method*)

Kode kelompok mempunyai sifat-sifat khusus sebagai berikut :

- a) Posisi masing-masing angka mempunyai arti, di mana angka yang paling kiri adalah kode golongan perkiraan dan angka paling kanan adalah kode jenis akun.
- b) Setiap kode dalam golongan perkiraan terdiri dari angka-angka yang sudah ditetapkan terlebih dahulu, di mana masing-masing angka mewakili jenis akun.

Akun buku besar diberi kode angka dengan metode kode kelompok.

Dalam keadaan yang ideal, kode akun pembantu biaya terdiri dari tujuan angka, sehingga cara pemberian kodenya dapat digambarkan sebagai berikut :



Sumber : Mulyadi (2008)

Gambar 2.1
Arti Posisi Angka Dalam Kode Akun

2. Kode block (*block code*)

Kode yang diberikan kepada setiap klasifikasi tidak menggunakan urutan digit, tetapi dengan memberikan suatu blok nomor untuk setiap kelompok. Jadi di sini, kode diberikan pada setiap kelompok yang dimulai dengan angka-angka tertentu yang diakhiri dengan angka-angka tertentu juga merupakan suatu blok nomor kode.

Contoh :

Golongan Perkiraan	Nomor Akun
- Aset (<i>Assets</i>)	100-199
- Utang (<i>Liabilities</i>)	200-299
- Modal (<i>Capital Funds</i>)	300-399
- Pendapatan (<i>Income</i>)	400-499
- Biaya (<i>Expenses</i>)	500-599, dan seterusnya

3. Stelsel akun desimal

Melalui cara ini, perkiraan diklasifikasikan menjadi golongan, kelompok, dan jenis akun yang jumlahnya masing-masing maksimal 10. Seperti kelompok

golongan maupun jenis perkiraan diberi nomor kode mulai dari 0 sampai 9.

2.2.3.5 Laporan Pertanggungjawaban

Laporan pertanggungjawaban merupakan laporan-laporan yang menerangkan hasil dari aplikasi konsep akuntansi pertanggungjawaban yang memegang peranan penting dalam kegiatan penyusunan perencanaan dan pengawasan atas jalannya operasi perusahaan. Laporan pertanggungjawaban merupakan ikhtisar hasil-hasil yang dicapai oleh seorang manajer bidang pertanggungjawaban dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya selama periode tertentu. Di dalam pengumpulan atau pelaporan biaya, tiap bidang pertanggungjawaban harus dipisahkan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali (Putri, 2008).

Laporan pertanggungjawaban harus dinyatakan dalam bentuk yang sederhana. Jika laporan tersebut terlalu kompleks maka manajer akan mengalami kesulitan dalam menganalisis kegiatan operasi perusahaan. Laporan pertanggungjawaban harus menyajikan jumlah anggaran dan jumlah aktual dari pendapatan dan biaya yang dapat dikendalikan. Penyimpangan-penyimpangan yang terjadi harus menjadi perhatian yang penting. Komunikasi regular antara penyaji laporan dengan pengguna laporan pertanggungjawaban harus selalu dilakukan untuk memastikan relevansi dari informasi yang disajikan tersebut. Lebih lanjut, laporan pertanggungjawaban harus diterbitkan dengan dasar waktu yang tepat. Di dalam penyajian laporan pertanggungjawaban selisih yang terjadi antara aktual dengan anggaran harus dianalisis dan diselidiki sebab terjadinya (Ayuningtyas, 2007).

Secara umum, tujuan dari laporan pertanggungjawaban adalah untuk memberikan informasi kepada para pimpinan tentang hasil-hasil pelaksanaan

suatu pekerjaan yang berada dalam lingkup tanggung jawabnya dan memberikan motivasi kepada manajer untuk mengambil satu tindakan dalam upaya meningkatkan hasil.

Agar tujuan manajer pusat pertanggungjawaban tercapai, maka harus diperhatikan lima prinsip dasar penyajian laporan, seperti yang dikemukakan Wilson dan Campbell (dalam Putri, 2008) sebagai berikut.

- a. Harus diterapkan konsep “pertanggungjawaban”.
- b. Sedapat mungkin harus diterapkan prinsip “pertanggungjawaban”.
- c. Secara umum, angka-angka harus dapat diperbandingkan.
- d. Sejauh yang dapat dilaksanakan, data harus semakin ringkas untuk jenjang pimpinan yang semakin tinggi.
- e. Laporan-laporan pada umumnya harus mencakup komentar-komentar interpretatif atau yang jelas dengan sendirinya.

Di samping lima prinsip di atas, menurut Wilson *and* Campbell (dalam Putri, 2005) ada berbagai faktor lain yang dapat membantu untuk membuat tanggapan atau penerimaan dari pembaca laporan yang lebih baik :

- a. Laporan harus tepat waktu.
- b. Laporan harus sederhana dan jelas.
- c. Laporan harus dinyatakan dalam bahasa dan istilah yang dikenal oleh pimpinan yang akan memakainya.
- d. Informasi harus disajikan dalam urutan yang logis.
- e. Laporan harus akurat.
- f. Bentuk penyajian harus disesuaikan dengan pimpinan yang akan menggunakannya.
- g. Selalu distandarisasikan, apabila mungkin.
- h. Rancangan laporan harus mencerminkan sudut pandang pimpinan.

- i. Laporan harus berguna.
- j. Biaya penyiapan laporan harus dipertimbangkan.
- k. Perhatian yang diberikan untuk penyiapan laporan harus sebanding dengan manfaatnya.

Setiap laporan harus disusun sedemikian rupa sehingga setiap penyimpangan secara jelas ditonjolkan dan mendapat perhatian dari manajer yang bertanggung jawab sehingga ia tidak perlu banyak membaca dan mencari dalam laporan tersebut untuk memperoleh informasi yang diinginkan.

Menurut Mulyadi (2008:190) dasar-dasar yang melandasi penyusunan laporan pertanggungjawaban biaya, yaitu :

- a. Jenjang terbawah yang diberi laporan ini adalah tingkatan manajer bagian.
- b. Manajer jenjang terbawah diberi laporan pertanggungjawaban biaya yang berisi rincian realisasi biaya dibandingkan dengan anggaran biaya yang disusunnya.
- c. Manajer jenjang di atasnya diberi laporan mengenai biaya pusat pertanggungjawaban sendiri dan ringkasan realisasi biaya yang dikeluarkan oleh manajer-manajer yang berada di bawah wewenangnya, yang disajikan dalam bentuk perbandingan dengan anggaran biaya yang disusun oleh masing-masing manajer yang bersangkutan.
- d. Semakin ke atas, laporan pertanggungjawaban biaya disajikan semakin ringkas.

Format umum laporan pertanggungjawaban biaya biasanya berisi informasi berikut (Mulyadi, 2008:174).

- a. Nomor kode akun biaya.
- b. Jenis biaya atau pusat pertanggungjawaban.
- c. Realisasi biaya bulan ini.

- d. Anggaran biaya bulan ini.
- e. Penyimpangan biaya bulan ini.
- f. Realisasi biaya sampai dengan bulan ini.
- g. Anggaran biaya sampai dengan bulan ini.
- h. Penyimpangan biaya sampai dengan bulan ini.

2.3 Efisiensi Pengendalian Biaya

2.3.1 Pengertian Biaya

Menurut Daljono (2009:13), biaya merupakan:

suatu pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang, untuk mendapatkan barang atau jasa yang diharapkan akan memberikan keuntungan/manfaat pada saat ini atau masa yang akan datang.

Sedangkan Hansen *and* Mowen (2009:47) mendefinisikan biaya sebagai kas atau nilai setara kas yang dikorbankan untuk mendapatkan barang atau jasa yang diharapkan memberi manfaat saat ini atau di masa depan bagi organisasi.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa biaya adalah suatu bentuk pengorbanan yang dapat diukur dengan satuan uang atas barang atau jasa untuk suatu tujuan tertentu.

2.3.2 Pengertian Pengendalian

Manusia membutuhkan adanya suatu pengendalian dalam kehidupannya atas apa yang sedang dilakukan maupun yang telah dilakukannya. Adanya pengendalian juga dibutuhkan oleh suatu perusahaan untuk menjalankan kegiatan operasional. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa kegiatan yang dilakukan sesuai dengan apa yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Daljono (2009:4) pengendalian (*control*) merupakan kegiatan manajemen setiap hari untuk meyakinkan bahwa aktivitas organisasi sesuai dengan yang telah direncanakan. Sedangkan Hansen *and* Mowen (2009:8) mendefinisikan pengendalian sebagai berikut:

“Pengendalian adalah aktivitas manajerial untuk memonitor implementasi rencana dan melakukan perbaikan sesuai kebutuhan. Pengendalian biasanya dicapai dengan menggunakan umpan balik.”

2.3.3 Tujuan Pengendalian

Pengendalian bukan hanya untuk mencari kesalahan, tetapi berusaha untuk menghindari terjadinya kesalahan serta memperbaikinya jika terdapat kesalahan. Jadi pengendalian dilakukan sebelum proses, saat proses dan setelah proses yakni hingga hasil akhir diketahui. Dengan pengendalian diharapkan juga agar pemanfaatan semua unsur manajemen dilakukan secara efektif dan efisien.

Tujuan pengendalian merupakan sasaran yang ingin dicapai dengan melaksanakan beberapa tindakan. Adapun tujuan pengendalian itu adalah (Hafid, 2007:29):

- a. Untuk mengetahui dan menyelidiki pelaksanaan kegiatan yang sedang atau yang telah dijalankan, apakah sesuai dengan yang direncanakan.
- b. Untuk mengetahui apakah pelaksanaan kegiatan berjalan secara efisien serta untuk mengetahui peningkatan efisiensi di masa yang akan datang.
- c. Memperbaiki dan menilai tepat waktu atau tidaknya suatu keputusan yang diambil.

Tujuan pengendalian ini belum tentu berlaku di setiap perusahaan dan hal ini tergantung pada sifat dan keputusan yang ada di dalam perusahaan.

2.3.4 Proses Pengendalian

Untuk mencapai sasaran perusahaan, proses pengendalian harus melalui beberapa prosedur sebagai berikut (Hafid, 2007:21):

1. Menetapkan tolok ukur standar (anggaran) sebagai dasar untuk melaksanakan pengukuran.
2. Melaksanakan pencatatan hasil atas pelaksanaan yang sebenarnya.
3. Melaksanakan perbandingan terhadap pelaksanaan hasil yang sebenarnya dengan standar-standar yang telah ditetapkan diantaranya:
 - a. Menetapkan penyimpangan yang terjadi antara hasil pelaksanaan sebenarnya dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, kemudian dianalisis penyebab-penyebabnya.
 - b. Menentukan dan melaporkan faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya selisih tersebut.
 - c. Melaksanakan tindakan perbaikan yang diperlukan terhadap penyimpangan yang terjadi, agar didapat kesesuaian antara pelaksanaan dan standar yang telah ditetapkan.

2.3.5 Pengertian Pengendalian Biaya

Pengendalian biaya adalah tindakan yang dilakukan untuk mengarahkan aktivitas agar tidak menyimpang dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengendalian biaya ini dapat dilakukan melalui anggaran biaya yang secara kontinu diadakan pengawasan secara analisis terhadap penyimpangan yang terjadi sehingga dapat diketahui penyebab terjadinya penyimpangan atas selisih tersebut kemudian dilakukan tindak lanjut agar kerugian yang terjadi relatif kecil (Trisnawati, 2007).

Tanggung jawab atas pengendalian biaya terletak pada pihak yang bertanggungjawab atas penyusunan anggaran untuk biaya yang dikendalikannya. Walaupun sebenarnya tanggung jawab penuh dari suatu organisasi terletak pada manajer. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Matz dkk (dalam Kusumardani, 2007) bahwa tanggung jawab atas pengendalian biaya harus diserahkan kepada personel yang juga bertanggung jawab atas penyusunan anggaran untuk biaya yang dikendalikannya. Tanggung jawab ini hanya terbatas pada biaya yang dapat dikendalikan, dan prestasi kerja setiap personel harus diukur dengan membandingkan biaya yang sebenarnya terjadi dengan biaya yang dianggarkan.

2.3.6 Cara Pengendalian Biaya

Untuk mencapai efisiensi dalam suatu perusahaan diperlukan suatu pengendalian karena dengan pengendalian, biaya yang dikeluarkan bisa ditekan seminimal mungkin. Pengendalian dapat dilakukan dengan cara (Kusumardani, 2007):

1. Pengurangan biaya

Terdapat tiga kemungkinan cara untuk meningkatkan laba yaitu meningkatkan volume penjualan, meningkatkan harga penjualan, dan mengurangi biaya.

Oleh sebab itu, salah satu cara di atas yang dapat digunakan untuk pencapaian efisiensi dengan cara mengurangi biaya, di mana tindakan tersebut merupakan bagian dari pengendalian biaya. Pengurangan biaya dimaksudkan dengan mengerahkan segala usaha untuk menggunakan semuanya secara lebih efektif dan efisien agar diperoleh lebih banyak hasil dengan biaya yang sedikit.

2. Penggunaan biaya standar

Jika biaya sesungguhnya menyimpang dari biaya standar, maka yang dianggap benar adalah biaya standar sepanjang asumsi-asumsi yang mendasari penentuannya tidak berubah.

Langkah-langkah yang harus ditempuh dalam pengendalian biaya dengan menggunakan standar adalah sebagai berikut :

- a) Menetapkan perbedaan antara standar dengan pelaksanaan yang sesungguhnya.
- b) Menganalisis sebab-sebab terjadi perbedaan.
- c) Mengambil tindakan perbaikan untuk mengendalikan biaya sesungguhnya yang tidak memuaskan, agar sesuai dengan standar yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Kaitannya dengan pengendalian biaya, biaya standar mempunyai manfaat sebagai berikut:

- a) Memberikan tolok ukur yang lebih baik mengenai prestasi pelaksanaan.
- b) Memungkinkan dipergunakannya prinsip pengecualian (*principle of exception*) dengan akibat penghematan waktu.
- c) Memungkinkan laporan yang segera atas informasi pengendalian biaya.
- d) Standar berlaku sebagai inisiatif bagi karyawan.

3. Pemusatan sumber daya hasil

Pemusatan sumber daya pada hasil adalah pengendalian biaya yang terbaik dan paling efektif. Bagaimana pun juga biaya tidak terjadi dengan sendiri. Biaya selalu dikeluarkan paling tidak dengan maksud tertentu untuk mencapai suatu hasil.

4. Penggunaan anggaran

Anggaran dapat digunakan sebagai tolok ukur, sebagai pembanding

untuk menilai (evaluasi) realisasi kegiatan perusahaan nanti. Dengan membandingkan antara apa yang dicapai oleh realisasi kerja perusahaan, dapatlah dinilai apakah perusahaan telah sukses bekerja ataukah kurang sukses bekerja.

2.4 Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Anggaran sebagai Alat Pengendalian Biaya

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses perencanaan dan pengendalian aktivitas organisasi, karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggung jawab terhadap perencanaan dan realisasinya. Pengendalian dapat dilakukan dengan cara memberikan peran bagi setiap manajer untuk merencanakan pendapatan dan biaya yang menjadi tanggung jawabnya, dan kemudian menyajikan informasi realisasi pendapatan dan/atau biaya tersebut menurut manajer yang bertanggung jawab (Mulyadi, 2008).

Dengan adanya anggaran dan laporan pertanggungjawaban yang digunakan untuk menilai kinerjanya jika kinerja yang dinilai baik maka manajer secara individual akan diberi penghargaan sehingga manajer termotivasi untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya dan jika kinerja yang dinilai tidak baik maka manajer secara individual akan diberi hukuman atau sanksi sehingga manajer termotivasi untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya.

Laporan pertanggungjawaban harus dinyatakan dalam bentuk yang sederhana. Jika laporan tersebut terlalu kompleks maka manajer akan mengalami kesulitan dalam menganalisis kegiatan operasi perusahaan. Laporan pertanggungjawaban harus menyajikan jumlah anggaran dan jumlah aktual dari

pendapatan dan biaya yang dapat dikendalikan. Penyimpangan-penyimpangan yang terjadi harus menjadi perhatian yang penting. Komunikasi regular antara penyaji laporan dengan pengguna laporan pertanggungjawaban harus selalu dilakukan untuk memastikan relevansi dari informasi yang disajikan tersebut. Lebih lanjut, laporan pertanggungjawaban harus diterbitkan dengan dasar waktu yang tepat. Di dalam penyajian laporan pertanggungjawaban selisih yang terjadi antara aktual dengan anggaran harus dianalisis dan diselidiki sebab terjadinya. Selisih dapat disebabkan oleh kesalahan atau penyimpangan di dalam pelaksanaan atau karena standarnya sendiri yang salah. Dengan mengetahui sebab terjadinya selisih, manajemen dapat menentukan tindakan korektif yang perlu dilakukan dan penghargaan/hukuman yang pantas diberikan kepada manajer yang bersangkutan (Ayuningtyas, 2007).

2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan efektivitas pengendalian biaya pernah dilakukan, sebagai berikut.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
Olivia Sicilia Prang. 2013.	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Anggaran sebagai Alat Pengendalian Untuk Penilaian Kinerja Pada PT. Pelayaran Nasional Indonesia Cabang Belitung.	Akuntansi Pertanggungjawaban, Anggaran, Penilaian Kinerja	Penerapan akuntansi pertanggungjawaban belum berjalan dengan baik, dimana manajemen belum menerapkan sepenuhnya unsur-unsur akuntansi pertanggungjawaban dan tidak melakukan penelusuran secara mendalam atas penyimpangan yang terjadi.
Rifky Ronal Tumbuan. 2013.	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya	Akuntansi Pertanggungjawaban, Kinerja, Pusat Biaya	Struktur organisasi PT. Utama Karya secara jelas dan tegas memperlihatkan jenjang wewenang dan tanggung jawab yang dilaksanakan dari atasan hingga

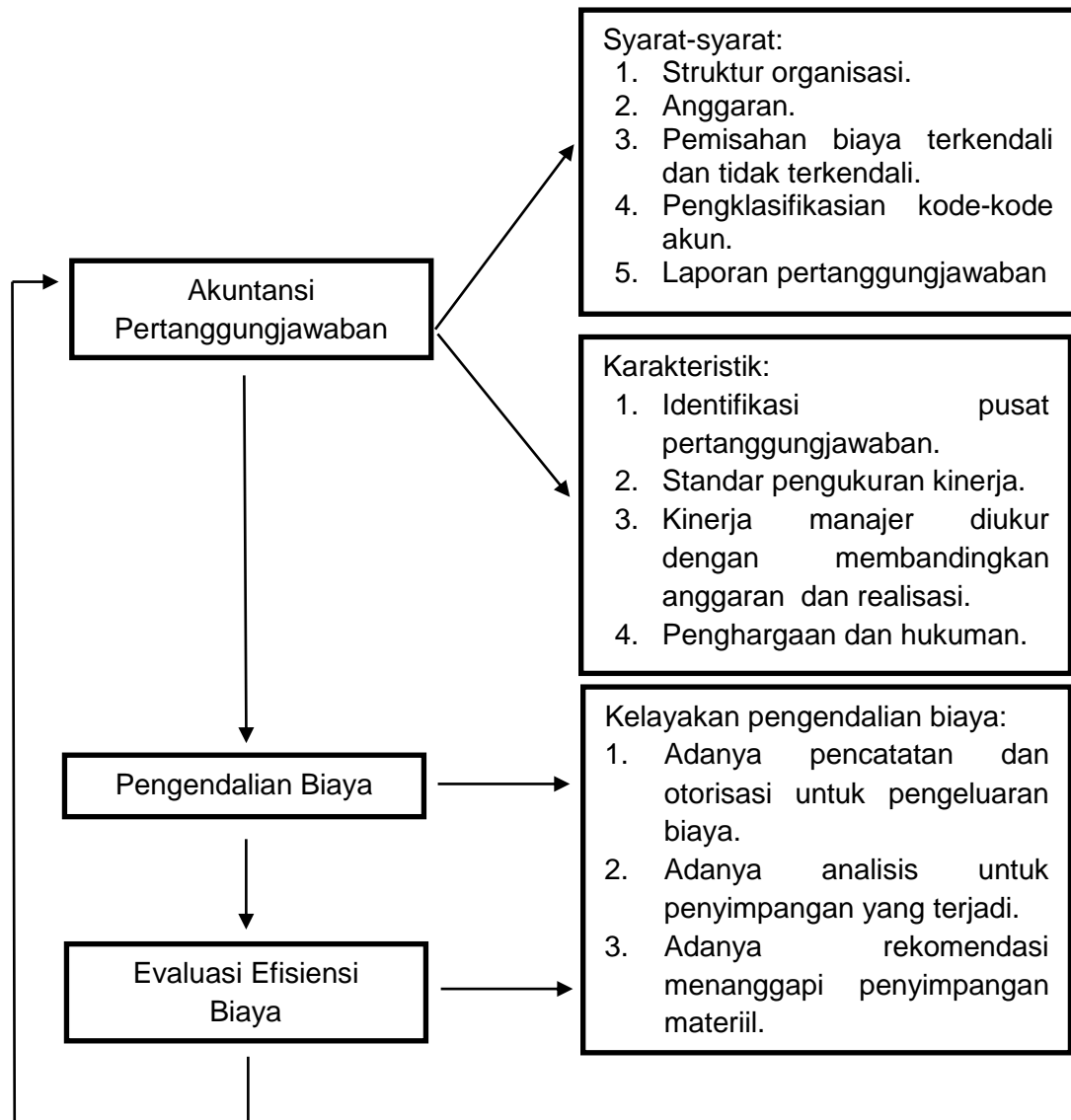
			<p>bawahan. Hal ini terlihat dari struktur organisasi dan penjelasannya yang menunjukkan adanya pembagian tugas dan fungsi yang jelas dari setiap unit organisasi. PT Utama Karya telah melakukan menyusun anggaran untuk bagiannya sendiri, yang ditetapkan secara <i>bottom-up</i>, di mana tiap bagian/fungsi terlebih dahulu membuat anggaran untuk kemudian diajukan ke manajemen. Proses pelaksanaan penilaian kinerja pada perusahaan baik, dengan adanya pembagian persentase anggaran yang dibandingkan dengan realisasi pada tiap semester.</p>
Andre Mandak. 2013	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Pengendalian Biaya Dinas Perhubungan Manado.	Akuntansi Pertanggungjawaban, Anggaran, Pengendalian Biaya	<p>Penerapan akuntansi pertanggungjawaban cukup baik. Tolok ukur yang digunakan untuk mengevaluasi pengendalian biaya adalah membandingkan antara anggaran biaya dengan realisasi biaya. Dinas Perhubungan Kota Manado perlu membagi kembali pusat pertanggungjawaban sesuai dengan struktur organisasi yang telah ada yang berguna untuk mempermudah proses pengendalian biaya juga sebaiknya dilakukan pemisahan biaya-biaya yang dapat dikendalikan maupun yang tidak dapat dikendalikan.</p>
Abdul Haris Kurniawan. 2014	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya pada PT. Lima Utama Surabaya	Akuntansi Pertanggungjawaban, Pengendalian Biaya.	<p>Penerapan akuntansi pertanggungjawaban di PT. Lima Utama Surabaya belum memadai. Hal ini terlihat pada PT. Lima Utama Surabaya belum melakukan pemisahan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali dengan cukup mema-</p>

			<p>dai. Klasifikasi kode rekening juga belum diterapkan dengan cukup memadai. Biaya-biaya yang terjadi dicatat untuk setiap tingkat manajemen, namun belum digolongkan dan diberi kode sesuai dengan tingkatan manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi. PT. Lima Utama Surabaya telah melakukan perhitungan analisis laporan keuangan, namun perusahaan tidak melakukan penelusuran mendalam sehingga sulit untuk mengambil tindakan koreksi. Perusahaan tidak membuat rekomendasi sehubungan dengan adanya penyimpangan materil.</p>
--	--	--	---

Sumber: Penelitian-Penelitian Terdahulu

2.6 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan konsep teori di atas maka peneliti mencoba menguraikan dalam bentuk kerangka penelitian sebagai berikut.



Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk melihat sejauh mana pusat pertanggungjawaban yang ada dalam perusahaan dapat mengendalikan biaya perusahaan. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif dengan tingkat intervensi peneliti dalam penelitian ini tinggi karena peneliti turun langsung ke perusahaan dalam meneliti. Penelitian ini menggunakan *study setting noncontrived* yaitu penelitian yang berproses secara normal tanpa adanya perekayasaan objek penelitian. Unit analisis yang digunakan dalam penelitian ini berupa Perusahaan Daerah Air Minum Jayapura. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan *cross-sectional* yaitu data yang dikumpulkan dalam satu periode tertentu. Sumber data yang digunakan yaitu data sekunder berupa laporan keuangan dan data pendukung perusahaan yang diperoleh dari perusahaan.

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Perusahaan Daerah Air Minum Jayapura, yang berada di jalan Baru Kelapa II Entrop, Jayapura. Waktu dalam pengumpulan data penelitian ini selama 2 bulan yaitu 17 September-17 November 2016.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Data merupakan faktor yang penting untuk menunjang suatu penelitian. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Data primer, merupakan data yang berasal dari sumber pertama yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan yang diteliti. Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian. Data primer dapat berupa opini subjek (orang) secara individual atau kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda (fisik), kejadian atau kegiatan, dan hasil pengujian. Dalam penelitian ini data primer yang dikumpulkan berasal dari opini subjek yang diperoleh dari hasil wawancara.
- b. Data sekunder, merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip yang dipublikasikan dan tidak dipublikasikan. Dalam penelitian ini data sekunder yang digunakan adalah RKAP tahun 2015 Perusahaan Daerah Air Minum, laporan keuangan Perusahaan Daerah Air Minum Jayapura tahun 2013-2015, literatur-literatur, jurnal, serta artikel yang dibuat oleh pihak ketiga dan mempunyai relevansi dengan penelitian ini.

3.4 Metode Pengumpulan Data

a. Studi pustaka

Studi pustaka ini bertujuan untuk memperoleh data sekunder. Untuk membekali diri akan teori akuntansi pertanggungjawaban, kondisi-kondisi yang dibutuhkan sebagai syarat dapat diterapkannya sistem ini pada perusahaan, serta teori-teori lain yang dapat membantu peneliti dalam menjawab pertanyaan penelitian yang telah ditentukan sebelumnya, maka dilakukan studi kepustakaan dengan cara membaca literatur-

literatur tentang sistem akuntansi pertanggungjawaban.

b. Studi lapangan

Untuk memperoleh gambaran yang sesungguhnya tentang hal-hal yang berkaitan dengan efisiensi penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban, peneliti melakukan penelitian langsung pada Perusahaan Daerah Air Minum Jayapura. Data yang didapat dari lapangan berasal dari pengamatan.

c. Wawancara

Dilakukan dengan mengajukan pertanyaan langsung oleh pewawancara kepada responden, kemudian jawaban-jawaban responden dicatat atau direkam.

3.5 Metode Analisis

Analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan metode deskriptif yang datanya dikumpulkan terlebih dahulu, yang kemudian diklarifikasi, dianalisis, dan selanjutnya diinterpretasikan sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai keadaan yang diteliti. Dalam analisis ini, peneliti melakukan pemahaman akan kondisi-kondisi yang ada dalam perusahaan, kemudian melakukan analisis perbedaan-perbedaan yang terjadi, dan menentukan apakah perbedaan-perbedaan itu menyangkut hal-hal yang mendasar, dari analisis ini dapat disimpulkan tentang efisiensi penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban, serta memberikan saran-saran yang tepat mengenai penerapannya di masa yang akan datang.

Untuk menganalisis akuntansi pertanggungjawaban, maka kondisi-kondisi yang ada dalam perusahaan dibandingkan dengan teori-teori yang ada. Suatu penerapan akuntansi pertanggungjawaban dapat dikatakan memadai jika telah

memenuhi syarat dan karakteristik akuntansi pertanggungjawaban. Sedangkan pengendalian biaya dapat dikatakan baik jika telah memenuhi kelayakan pengendalian biaya secara memadai dan efisien.

Dalam penelitian ini anggaran digunakan sebagai informasi akuntansi pertanggungjawaban. Dengan menganalisis anggaran tersebut, dapat diketahui efisiensi dari pengendalian biaya yang telah dilakukan perusahaan. Realisasi biaya yang terjadi dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya di mana hasil analisis tersebut disajikan berupa persentase perbandingan. Dari analisis ini kemudian dapat ditetapkan besarnya penyimpangan yang nantinya akan dimintakan pertanggungjawaban kepada manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan.

Rumus yang digunakan untuk mengukur efisiensi biaya adalah sebagai berikut:

Rasio realisasi biaya terhadap anggaran:

$$\text{Presentase} = \frac{\text{Realisasi Biaya}}{\text{Anggaran Biaya}} \times 100 \%$$

$$\text{Varians} = \frac{\text{Anggaran Biaya} - \text{Realisasi Biaya}}{\text{Anggaran Biaya}} \times 100 \%$$

atau

$$\text{Rupiah} = \text{Anggaran biaya} - \text{Realisasi biaya}$$

3.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

Sesuai dengan judul yaitu penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran sebagai alat pengendalian biaya, maka terdapat variabel yang menjadi dimensi pengukuran dalam penelitian ini, yaitu:

1. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya dan penghasilan dilakukan dengan bidang pertanggungjawaban dalam

organisasi dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok yang bertanggung jawab terhadap penyimpangan dari biaya dan penghasilan yang dianggarkan (Mulyadi, 2008:167). Adapun indikator dalam akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut.

- a. Syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban, yaitu struktur organisasi, anggaran, pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali, pengklasifikasian kode-kode akun, dan laporan pertanggungjawaban.
 - b. Terdapatnya karakteristik akuntansi pertanggungjawaban, yaitu adanya identifikasi pusat-pusat pertanggungjawaban, standar ditetapkan sebagai tolok ukur kinerja manajer yang bertanggung jawab atas pusat pertanggungjawaban, kinerja manajer diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran, serta manajer secara individual diberikan penghargaan atau hukuman.
2. Pengendalian biaya merupakan tindakan yang dilakukan untuk mengarahkan aktivitas agar tidak menyimpang dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (Trisnawati, 2007). Adapun indikatornya adalah kelayakan pengendalian biaya yang didalamnya adanya pencatatan dan otorisasi untuk pengeluaran biaya; adanya analisis untuk penyimpangan yang terjadi; dan adanya rekomendasi menanggapi penyimpangan materiil.
 3. Evaluasi efisiensi biaya dihitung dengan menghitung rasio yang menggambarkan perbandingan antara besarnya biaya yang dikeluarkan dengan biaya yang dianggarkan.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada Perusahaan Daerah Air Minum Jayapura mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban melalui anggaran sebagai alat pengendalian biaya, maka peneliti menarik kesimpulan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban di Perusahaan Daerah Air Minum Jayapura belum memadai.

1. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan belum memadai. Hal ini didukung oleh belum terpenuhinya indikator penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai berikut:

a) Syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban yang terdiri dari:

- 1) Struktur organisasi dan pendelegasian wewenang Perusahaan Daerah Air Minum Jayapura telah menyusun struktur organisasi dengan cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari adanya penggambaran secara jelas pembagian wewenang dan tanggung jawab untuk tiap tingkatan manajemen dan hubungan kerja antar bagian-bagian dalam perusahaan. Dengan adanya struktur organisasi memungkinkan keberhasilan program perencanaan dan pengendalian yang ditetapkan perusahaan.

- 2) Anggaran yang disusun oleh setiap bagian.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, setiap pusat pertanggungjawaban telah menyusun anggarannya masing-masing. Penyusunan anggaran pada Perusahaan Daerah Air Minum Jayapura bertujuan untuk mengetahui jumlah dana yang dibutuhkan

masing-masing bagian perusahaan dalam membiayai seluruh kegiatan operasional yang akan dilaksanakan dan sebagai alat bantu bagi manajemen dalam mencegah terjadinya penyimpangan-penyimpangan terhadap penggunaan dana perusahaan.

3) Pemisahan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali

Perusahaan Daerah Air Minum Jayapura belum melakukan pemisahan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali dengan cukup memadai, tidak ada pemisahan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali yang dilakukan pada anggaran yang dibuat oleh Perusahaan Daerah Air Minum Jayapura.

4) Pengklasifikasian kode rekening

Klasifikasi kode rekening juga telah diterapkan oleh Perusahaan Daerah Air Minum Jayapura dengan cukup memadai. Biaya-biaya yang terjadi dicatat untuk setiap tingkat manajemen, kemudian digolongkan dan diberi kode sesuai dengan tingkatan manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi.

5) Laporan pertanggungjawaban kepada manajer yang bertanggung jawab

Perusahaan Daerah Air Minum Jayapura telah membuat laporan pertanggungjawaban berupa laporan realisasi anggaran. Pada laporan pertanggungjawaban dapat dilihat berapa besarnya perbandingan antara anggaran dengan realisasinya, serta selisihnya. Pertanggungjawaban tiap unit usaha, dilakukan oleh masing-masing kepala cabang yang nantinya akan melaporkan anggaran dan realisasi yang terjadi pada unit usaha tersebut ke kantor pusat.

b) Karakteristik akuntansi pertanggungjawaban di Perusahaan Daerah Air Minum Jayapura yang terdiri atas:

1. Identifikasi pusat pertanggungjawaban

Struktur organisasi Perusahaan Daerah Air Minum Jayapura telah membagi bagian kerja atas pusat-pusat pertanggungjawaban.

2. Standar tolok ukur kinerja manajer

Di Perusahaan Daerah Air Minum Jayapura telah ditetapkan beberapa standar untuk menilai kinerja para manajernya. Untuk menilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban, dilakukan perbandingan antara realisasi biaya dengan anggaran biaya yang terdapat pada laporan pertanggungjawaban.

3. Pengukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban

Di Perusahaan Daerah Air Minum Jayapura terdapat laporan pertanggungjawaban berupa laporan realisasi anggaran yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja manajer. Dengan adanya jenis laporan seperti itu, maka kinerja manajer dapat diukur oleh perusahaan.

4. Pemberian penghargaan/hukuman kepada manajer

Manajer secara individual diberi penghargaan atas prestasi yang dicapainya atau lamanya bekerja, dan manajer juga diberi hukuman atas penyimpangan yang dilakukannya. Pemberian penghargaan dan hukuman ini disesuaikan dengan Perjanjian Kerja Bersama (PKB) yang telah ditetapkan oleh Perusahaan Daerah Air Minum Jayapura.

2. Pelaksanaan pengendalian biaya pada Perusahaan Daerah Air Minum Jayapura belum memadai, hal ini dapat dilihat dari:

- a) Perusahaan Daerah Air Minum Jayapura telah melaksanakan pencatatan dan otorisasi untuk pengeluaran biaya yang memadai.
 - b) Perusahaan Daerah Air Minum Jayapura telah melakukan perhitungan analisis laporan keuangan, namun perusahaan tidak melakukan penelusuran mendalam sehingga sulit untuk mengambil tindakan koreksi.
 - c) Perusahaan tidak membuat rekomendasi sehubungan dengan adanya penyimpangan materiil.
3. Akuntansi pertanggungjawaban berperan sebagai alat pengendalian biaya, hal ini dapat dilihat dari:
- a) Akuntansi pertanggungjawaban berperan sebagai alat pengendalian biaya dengan menghubungkan biaya dengan bagian di mana biaya tersebut dikeluarkan atau diperoleh oleh manajer yang bertanggungjawab pada bagian tersebut.
 - b) Setiap pusat pertanggungjawaban selalu menetapkan target-target operasional dan anggaran. Dengan membandingkan realisasi dan dengan anggaran, seorang manajer pusat pertanggungjawaban dapat mengetahui apakah pengendalian biaya telah berjalan secara efektif dan telah menggunakan biaya secara efisien.
 - c) Laporan pertanggungjawaban dapat digunakan sebagai tolok ukur penilaian kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dalam melaksanakan pengendalian biaya karena secara berkala manajemen puncak menerima laporan pertanggungjawaban dari setiap tingkatan manajemen. Dengan demikian, akuntansi pertanggungjawaban mendorong manajer untuk mencapai tujuan pengendalian.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Peneliti menyadari bahwa masih banyak terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini antara lain:

1. Tidak menutup kemungkinan bahwa data jawaban yang diberikan responden adalah bias.
2. Kurangnya literatur dari riset-riset terdahulu yang bisa digunakan sebagai acuan yang memadai masih kurang.

5.3 Saran

Akuntansi pertanggungjawaban pada Perusahaan Daerah Air Minum Jayapura pada dasarnya belum diterapkan dan dilaksanakan dengan baik. Begitu juga dalam pelaksanaan pengendalian biaya, perusahaan belum melakukan pengendalian dengan cukup baik. Masih ditemukan beberapa kelemahan dalam perusahaan. Oleh karena itu, peneliti mencoba memberikan saran berdasarkan teori yang telah dipelajari selama perkuliahan mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang berperan sebagai alat pengendalian biaya. Saran ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi perusahaan, yaitu:

1. Dalam anggaran maupun laporan pertanggungjawaban sebaiknya dilakukan pemisahan biaya-biaya yang dapat dikendalikan maupun yang tidak dapat dikendalikan oleh manajer karena hanya biaya yang dapat dikendalikan saja yang dapat dimintai pertanggungjawabannya.
2. Manajer sebaiknya melakukan analisis dan koreksi terhadap penyimpangan yang tidak menguntungkan kemudian mengajukan rekomendasi menanggapi penyimpangan materil yang terjadi.

3. Untuk penelitian selanjutnya, diharapkan mampu menilai tingkat kesehatan perusahaan dengan memasukkan aspek keuangan, aspek operasional, dan aspek dinamis sesuai dengan ketentuan yang ada. Aspek-aspek tersebut berisi indikator-indikator yang merupakan unsur kegiatan yang dianggap paling dominan dalam rangka menunjang keberhasilan operasi sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R. N. and V. Govindarajan. 2009. *Management Control System. Fourth Edition*. Terjemahan Kurniawan Tjakrawala dan Krista. Jilid 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Ayuningtyas, S. 2007. *Efisiensi dan Keefektifan Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Pengendalian dan Evaluasi Kinerja Manajemen*. Program studi Akuntansi Universitas Diponegoro.
- Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Perwakilan Provinsi Papua. 2016. *Laporan Hasil Evaluasi Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Jayapura Tahun Buku 2015*. Terbitan 31 Mei 2016.
- Daljono. 2009. *Akuntansi Biaya: Penentuan Harga Pokok dan Pengendalian*. Edisi Kelima. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Daniel. 2011. *Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial*. Skripsi. Palembang: STIE MUSI.
- Fowzia, Rehana. 2011. Use of Responsibility Accounting and Measure of Satisfaction Levels of Service Organizations in Bangladesh, *Journal of International Business Research*, Vol.7 No. 5 pp:53-67.
- Hafid, A. R. 2007. *Peranan Anggaran Biaya Operasi dalam Menunjang Efektivitas Pengendalian Biaya Operasi*. Program studi Akuntansi Universitas Diponegoro.
- Hansen, D. R. and M. M. Mowen. 2009. *Managerial Accounting. Eight Editon*. Ohio-USA: Thomson South-Western.
- Ikhsan, Arfan. 2009. *Akuntansi Manajemen Perusahaan Jasa*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Kurniawan, Abdul Haris. 2014. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Pengendalian Biaya pada PT. Lima Utama Surabaya. *E-Jurnal Akuntansi*. Universitas Udayana.
- Mandak, Andre. 2013. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Pengendalian Biaya Dinas Perhubungan Manado. *Jurnal EMBA*. Vol.1 No.3. Hal 465-473
- Mulyadi. 2008. *Sistem Akuntansi*. Edisi Ketiga, Cetakan Keempat, Salemba Empat, Jakarta.
- Pangow, Fione Fita. 2013. Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Salah Satu Dasar Penilaian Prestasi Manajemen pada PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk. *Jurnal EMBA*. Vol.1 No.3 Juni 2013, Hal. 39-45

- Prang, Olivia Sicilian. 2013. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Untuk Penilaian Kinerja Pada PT. Pelayaran Nasional Indonesia Cabang Belitung. *Jurnal EMBA*. Vol.1 No.4. Hal 1016-1024.
- Putri, D. 2008. *Hubungan Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Kinerja Manajer Pusat Investasi (Survei pada Perusahaan Bengkel di Bandung)*.
- Samryn, L. M. 2012. *Akuntansi Manajemen. (Informasi Biaya Untuk Mengendalikan Aktivitas Operasi dan Investasi)* Kencana Prenada Media Group. Jakarta.
- Sriwidodo, Untung. 2010. *Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Prestasi Kerja*. *Jurnal Akuntansi Dan Sistem Teknologi Informasi* Vol. 8, No. 1, April 2010: 18-14.
- Trisnawati, S. 2007. *Hubungan Antara Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Efektivitas Pengendalian Biaya (Survei pada 5 Hotel di Kota Tasikmalaya)*.
- Tumbuan, Rifky Ronald. 2013. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya. *Jurnal EMBA*. Vol.1 No.3. Hal 314-325.

Lampiran 1**BIODATA****Identitas Diri**

Nama : Muhammad Fadhilah
Tempat, Tanggal Lahir : Jayapura, 13 September 1993
Jenis Kelamin : Laki-Laki
Agama : Islam
Kewarganegaraan : Indonesia
Alamat : Jl. Barito No 20 Bukit Baruga
No. Telepon : 081227739992
Email : muhammadfadhilah13@yahoo.com

Riwayat Pendidikan

1. Pendidikan Formal
 - a. SD Kartika VIII-I Jayapura (Tahun 1999 – 2005)
 - b. SMPN 5 Jayapura (Tahun 2005 – 2008)
 - c. SMAN 4 Jayapura (Tahun 2008 – 2011)
 - d. S1 Akuntansi Universitas Hasanuddin (Tahun 2011 - Sekarang)

Riwayat Prestasi

1. Penghargaan telah mengikuti Olimpiade Olahraga Siswa Nasional (O2SN) di Jakarta untuk Cabang Olahraga Karate. Tahun 2009
2. Juara I Kejuraan Karate KKI-Papua kelas 52 kg Tahun 2009
3. Penghargaan telah mengikuti Kejurnas INKAI di Cibubur Tahun 2010
4. Juara I Futsal fORGAME UNM , Tahun 2013
5. Juara III Pekan Olahraga Unhas Cabang Futsal, Tahun 2016
6. Juara I Futsal MISEKTA CUP, Tahun 2016
7. Juara II Futsal EDSA CUP, Tahun 2016
8. Juara II Futsal POLTEKKES CUP, Tahun 2016

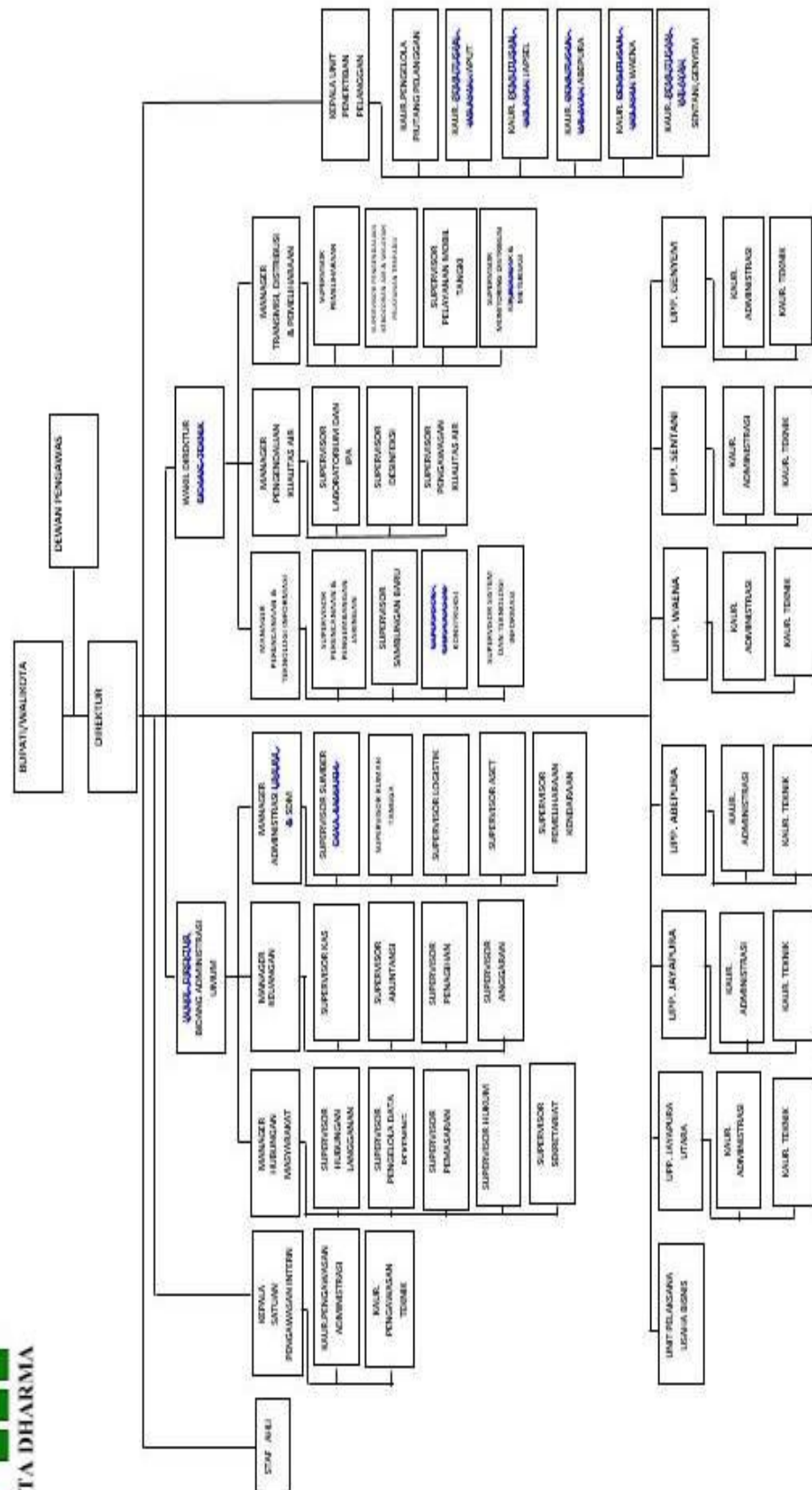
Demikian biodata ini dibuat dengan sebenarnya.

Makassar, Februari 2017

MUHAMMAD FADHILAH



STRUKTUR ORGANISASI PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM JAYAPURA



Lampiran 3

**LAPORAN ANGGARAN DAN REALISASI ANGGARAN
TAHUN 2015**

URAIAN	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Lebih/(Kurang)	
			(Rp)	%
<u>PENDAPATAN DAN BIAYA</u>				
- Pendapatan Air	41.358.782.400	41.003.203.100	(355.579.300)	(0,86)
- Pendapatan Non Air	3.644.000.000	3.872.393.796	228.393.796	6,27
- Pendapatan Lain-Lain	5.433.600.000	5.548.343.802	114.743.802	2,11
- Biaya Sumber Air	1.290.594.588	1.175.706.306	(114.888.282)	(8,90)
- Biaya Pengolahan Air	757.153.775	693.353.734	(63.800.041)	(8,43)
- Biaya Transmisi & Distribusi	11.208.187.788	10.943.050.962	(265.136.826)	(2,37)
- Biaya Umum & Administrasi	33.291.101.290	31.931.803.208	(1.359.298.082)	(4,08)
- Biaya Lain-Lain	496.000.000	377.646.118	(118.353.882)	(23,86)
- Laba/Rugi Sebelum Pajak	3.393.344.959	5.302.380.369	1.909.035.410	56,26
<u>PENERIMAAN & PENGELUARAN</u>				
- Penerimaan Air	37.533.286.907	35.234.972.008	(2.298.314.899)	(6,12)
- Penerimaan Non Air	3.644.000.000	3.872.393.796	228.393.796	6,27
- Penerimaan Diluar Usaha	5.433.600.000	5.548.397.885	114.797.885	2,11
Jumlah Penerimaan	46.610.886.907	44.655.763.689	(1.955.123.218)	(4,19)
- Pengeluaran Operasi	38.176.100.760	38.061.310.987	(114.789.773)	(0,30)
- Pengeluaran Pembayarn Hutang	2.747.961.699	2.699.178.300	(48.783.399)	(1,78)
- Pengeluaran Non Operasi	9.570.402.850	5.301.568.316	(4.268.834.534)	(44,60)
Jumlah Pengeluaran	50.494.465.309	46.062.057.603	(4.432.407.706)	(8,78)
- Saldo Awal	7.940.689.977	7.940.689.977	0	0
- Surplus / Defisit	(3.883.578.402)	(1.406.293.915)	2.477.284.487	(63,79)
- Saldo Akhir	4.057.111.575	6.534.396.062	2.477.284.487	61,06
<u>LAIN-LAIN</u>				
- Konsumsi Air Rata-Rata (M3)	25	25	0	0
- Efektivitas Penerimaan Rek. Air				
Bulan Berjalan (%)	56	49	(7)	(11,90)
Tahun Berjalan (%)	80	75	(5)	(6,25)
- Rencana Penj. Air Perbulan (M3)	860.612	797.458	(63.154)	(7,34)
- Rencana Penambahan SR	916	1.280	364	39,74
- Jumlah Pegawai	195	198	3	1,54

Sumber: Data Laporan Perusahaan, Tahun Buku 2015

Lampiran 4

**LAPORAN ANGGARAN DAN REALISASI ANGGARAN (TRIWULANAN)
PDAM JAYAPURA
TAHUN 2015**

(dalam ribuan Rupiah)

URAIAN	Triwulan I		Triwulan II		Triwulan III		Triwulan IV	
	REALISASI	ANGGARAN	REALISASI	ANGGARAN	REALISASI	ANGGARAN	REALISASI	ANGGARAN
	(Rp)	(Rp)	(Rp)	(Rp)	(Rp)	(Rp)	(Rp)	(Rp)
<u>PENDAPATAN DAN BIAYA</u>								
1 Pendapatan Penjualan Air	10,152,807	10,172,221	10,281,488	10,283,433	10,298,722	10,394,645	10,270,186	10,508,482
2 Pendapatan Non Air	702,215	909,150	925,970	909,150	987,189	911,000	1,257,019	914,700
3 Pendapatan Lain-Lain	147,969	233,400	220,613	233,400	4,711,499	4,733,400	468,263	233,400
Jumlah	11,002,992	11,314,771	11,428,071	11,425,983	15,997,410	16,039,045	11,995,467	11,656,582
4 Biaya Sumber Air	340,658	326,774	303,242	326,774	243,710	318,029	288,096	319,019
5 Biaya Pengolahan Air	174,802	191,372	183,204	188,872	168,195	176,163	167,152	200,747
6 Biaya Transmisi & Distribusi	2,491,987	2,828,372	2,906,898	2,828,372	2,532,929	2,775,722	3,011,237	2,775,722
7 Biaya Umum & Administrasi	7,555,163	8,039,006	7,727,039	8,435,115	8,021,846	8,244,490	8,627,755	8,572,490
8 Biaya Lain-Lain								
Jumlah	10,568,114	11,409,524	11,124,537	11,803,132	11,128,076	11,638,404	12,300,594	12,191,977
- Laba/Rugi Sebelum Pajak	434,877	(94,753)	303,534	(377,149)	4,869,334	4,400,641	(305,127)	(535,395)
<u>PENERIMAAN & PENGELUARAN</u>								
9 Penerimaan Air	7,628,025	2,629,127	8,364,268	2,642,993	8,873,311	2,766,146	10,369,367	3,094,194
10 Penerimaan Non Air	702,215	909,150	925,970	909,150	987,189	911,000	1,257,019	914,700
11 Penerimaan Diluar Usaha	147,999	233,400	220,637	233,400	4,711,499	4,733,400	468,263	233,400
Jumlah Penerimaan	8,478,240	3,771,677	9,510,876	3,785,543	14,571,999	8,410,546	12,094,649	4,242,294
12 Pengeluaran Operasi	8,246,486	9,277,790	9,972,768	9,671,398	10,138,272	9,466,670	9,703,784	9,760,243
13 Pengeluaran Pembayaran Hutang	2,073,938	2,747,962	625,240	0	0	0	0	0

14	Pengeluaran Non Operasi	286,251	905,250	261,221	1,126,900	2,020,499	3,377,268	2,733,596	4,160,985
	Jumlah Pengeluaran	10,606,675	12,931,001	10,859,230	10,798,298	12,158,772	12,843,938	12,437,380	13,921,228
	Saldo Awal	7,940,690	7,940,690	5,812,2545	(1,218,634)	4,463,900	(8,231,390)	6,877,127	(12,664,782)
	Surplus / Defisit	(2,128,435)	(9,159,324)	(1,348,354)	(7,012,755)	2,413,227	(4,433,392)	(342,731)	(9,678,934)
	Saldo Akhir	5,812,255	(1,218,634)	4,463,900	(8,231,390)	6,877,127	(12,664,782)	6,534,396	(22,343,716)
LAIN-LAIN									
	Konsumsi Air Rata-Rata (M3)	75	75	75	75	75	75	75	75
	Efektivitas Penerimaan	136	168	141	168	151	168	164	168
	Rekening Air								
	Penjualan Air Perbulan (M3)	2,572,345	2,511,066	2,618,641	2,510,424	2,655,948	2,540,412	2,626,585	2,571,480
	Penambahan SR	267	249	362	249	276	250	375	252
	Jumlah Pegawai	580	585	600	585	594	585	594	585

Sumber: Data Laporan Perusahaan, Tahun Buku 2015